JSER

مجلة الدراسات والبحوث التربوية

JOURNAL OF STUDIES AND EDUCATIONAL RESEARCHES

المجلد (٥) العدد (١٥) سبتمبر ٢٠٢٥م

مجلة علمية دورية محكمة

يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية - الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية
جامعة الطفيله التقنية- الاردن

الرقم المعيارى الدولى ISSN: 2709-5231

بسم الله الرحمن الرحيم

Journal of Studies and Educational Researches

مجـــلة الدراســات والبحـوث التربـــوية

مجلة الدراسات والبحوث التربوية

Journal of Studies and Educational Researches (JSER)

علمية دورية محكمة يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت

بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

ISSN: 2709-5231

للمجلة معامل تأثير عربي ومفهرسة في العديد من قواعد المعلومات الدولية

رئيس التحرير

أ.د عبدالله عبدالرحمن الكندري

أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية الأساسية- الكويت

مدير التحرير

د. صفوت حسن عبد العزيز- مركز البحوث التربوية- وزارة التربية- الكويت

هيئة التحرير

أ.د بدر محمد ملك

أستاذ ورئيس قسم الأصول والإدارة التربوية سابقاً- كلية التربية الأساسية- الكويت

أ.د لولوه صالح رشيد الرشيد

أستاذ الصحة النفسية وعميد كلية العلوم والآداب- جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية

أ.د راشد علي السهل

أستاذ ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية- جامعة الكويت

أ.د أحمد عودة سعود القرارعة

أستاذ المناهج وطرق التدريس والعميد السابق- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د دلال فرحان نافع العنزي

أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية الأساسية- الكويت

أ.د منال محمد خضيري

أستاذ المناهج وطرق التدريس- ووكيل كلية التربية لشئون الطلاب- جامعة أسوان- مصر

د. غازي عنيزان الرشيدي

أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية- جامعة الكويت

د. أحمد فهمي السحيمي

المركز العربي لتأليف وترجمة العلوم الصحية- الكويت

اللجنة العلمية

أ.د خالد عطية السعودي

أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د محمد أحمد خليل الرفوع

أستاذ علم النفس التربوي- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د صلاح فؤاد مكاوي

أستاذ ورئيس قسم الصحة النفسية والعميد السابق- كلية التربية- جامعة قناة السويس- مصر

أ.د محمد إبراهيم طه خليل

أستاذ أصول التربية ومدير مركز الجامعة للتعليم المستمر وتعليم الكبار- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر

أ.د عمر محمد الخرابشة

أستاذ الإدارة التربوية- كلية الأميرة عالية الجامعية- جامعة البلقاء التطبيقية- الأردن

أ.د إيمان فؤاد محمد الكاشف

أستاذ التربية الخاصة والصحة النفسية ووكيل كلية الإعاقة والتأهيل لشئون الطلاب- جامعة الزقازيق- مصر

أ.د محمد سلامة الرصاعي
أستاذ المناهج وطرق التدريس- وعميد البحث العلمي والدراسات العليا سابقاً- كلية العلوم التربوية- جامعة الحسين بن طلال- الأردن

أ.د الغريب زاهر إسماعيل
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم ووكيل كلية التربية سابقاً- جامعة المنصورة- مصر

أ.د نايل محمد الحجايا
أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د هدى مصطفى محمد
أستاذ ورئيس قسم المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة سوهاج- مصر

أ.د محمد سليم الزبون
أستاذ أصول التربية- وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً- الجامعة الأردنية- الأردن

أ.د عبدالله عقله الهاشم
أستاذ ورئيس قسم المناهج وطرق التدريس سابقاً- كلية التربية- جامعة الكويت

أ.د عادل السيد سرايا
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية النوعية- جامعة الزقازيق- مصر

أ.د حنان صبحي عبيد
رئيس قسم الدراسات العليا- الجامعة الأمريكية- مينسوتا

أ.د سناء محمد حسن
أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة سوهاج- مصر

أ.د عائشة عبيزة
أستاذ الدراسات اللغوية وتعليمية اللغة العربية- جامعة عمّار ثليجي بالأغواط- الجزائر

أ.د حاكم موسى الحسناوي
أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة بغداد- ومعاون مدير مركز كربلاء الدراسي- الكلية التربوية المفتوحة- العراق

أ.د حنان فوزي أبو العلا
أستاذ الصحة النفسية- كلية التربية- جامعة المنيا- مصر

أ.د.م ربيع عبدالرؤوف عامر
أستاذ التربية الخاصة المساعد- كلية التربية- جامعة الملك سعود- المملكة العربية السعودية

أ.د.م هديل حسين فرج
أستاذ التربية الخاصة المساعد- كلية العلوم والآداب- جامعة الحدود الشمالية- السعودية

د. نهال حسن الليثي
أستاذ مشارك اللغويات والترجمة- كلية الألسن- جامعة قناة السويس- مصر

أ.د فايز منشد الظفيري
أستاذ تكنولوجيا التعليم والعميد السابق- كلية التربية - جامعة الكويت

أ.د عبد الناصر السيد عامر
أستاذ القياس والتقويم ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية- جامعة قناة السويس- مصر

أ.د السيد علي شهدة
أستاذ المناهج وطرق التدريس المتفرغ- كلية التربية- جامعة الزقازيق- مصر

أ.د أنمار زيد الكيلاني
أستاذ التخطيط التربوي- وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً- الجامعة الأردنية- الأردن

أ.د لما ماجد موسى القيسي
أستاذ الإرشاد النفسي والتربوي ورئيس قسم علم النفس التربوي سابقاً- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د سامية إبريعم
أستاذ علم النفس- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية- جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي- الجزائر

أ.د عاصم شحادة علي
أستاذ اللسانيات التطبيقية- الجامعة الإسلامية العالمية- ماليزيا

أ.د يحيى عبدالرزاق قطران
أستاذ تقنيات التعليم والتعليم الإلكتروني- كلية التربية - جامعة صنعاء- اليمن

أ.د صالح أحمد عبابنة
أستاذ الإدارة التربوية- كلية العلوم التربوية- الجامعة الأردنية- الأردن

أ.د مسعودي طاهر
أستاذ علم النفس- جامعة زيان عاشور الجلفة- الجزائر

أ.د عادل إسماعيل العلوي
أستاذ الإدارة- جامعة البحرين- مملكة البحرين

أ.د حجاج غانم علي
أستاذ علم النفس التربوي- كلية التربية بقنا- جامعة جنوب الوادي- مصر

أ.د جعفر وصفي أبو صاع
أستاذ أصول التربية المشارك وعميد كلية الآداب والعلوم التربوية- جامعة فلسطين التقنية- فلسطين

أ.د.م الأميرة محمد عيسى
أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد- كلية التربية- جامعة الطائف- المملكة العربية السعودية

د. يوسف محمد عيد
أستاذ مشارك الإرشاد النفسي والتربية الخاصة- كلية التربية- جامعة الملك خالد- السعودية

د. خالد محمد الفضالة
أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية الأساسية- الكويت

د. هديل يوسف الشطي
أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية الأساسية- الكويت

د. عروب أحمد القطان
أستاذ مشارك الإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية- الكويت

الهيئة الاستشارية للمجلة

أ.د جاسم يوسف الكندري
أستاذ أصول التربية ونائب مدير جامعة الكويت سابقاً

أ.د عبدالرحمن أحمد الأحمد
أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية التربية سابقاً- جامعة الكويت

أ.د فريح عويد العنزي
أستاذ علم النفس وعميد كلية التربية الأساسية- الكويت

أ.د حسن سوادي نجيبان
عميد كلية التربية للبنات- جامعة ذي قار- العراق

أ.د محمد عبود الحراحشة
أستاذ القيادة التربوية وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً- جامعة آل البيت- الأردن

أ.د علي محمد اليعقوب
أستاذ الأصول والإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية- ووكيل وزارة التربية سابقاً- الكويت

أ.د تيسير الخوالدة
أستاذ أصول التربية وعميد الدراسات العليا سابقاً- جامعة آل البيت- الأردن

أ.د أحمد عابد الطنطاوي
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية سابقاً- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر

أ.د محسن عبدالرحمن المحسن
أستاذ أصول التربية- كلية التربية- جامعة القصيم- السعودية

أ.د محمد عرب الموسوي
رئس قسم الجغرافيا- كلية التربية الأساسية- جامعة ميسان- العراق

أ.د صالح أحمد شاكر
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية النوعية- جامعة المنصورة- مصر

أ.د وليد السيد خليفة
أستاذ ورئيس قسم علم النفس التعليمي والإحصاء التربوي- كلية التربية- جامعة الأزهر- مصر

أ.د مهني محمد إبراهيم غنايم
أستاذ التخطيط التربوي واقتصاديات التعليم- كلية التربية- جامعة المنصورة- مصر

أ.د أحمد محمود الثوابيه
أستاذ القياس والتقويم- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د سليمان سالم الحجايا
أستاذ الإدارة التربوية- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د سفيان بوعطيط
أستاذ علم النفس- جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة- الجزائر

التدقيق اللغوي للمجلة

أ.د خالد محمد عواد القضاة- جامعة العلوم الإسلامية- الأردن

أمين المجلة

أ. محمد سعد إبراهيم عوض

التعريف بالمجلة

تصدر مجلة الدراسات والبحوث التربوية عن مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن كل أربعة شهور, وهي مجلة علمية دورية محكمة بإشراف هيئة تحرير وهيئة علمية تضم نخبة من الأساتذة، وتسعى المجلة للإسهام في تطوير المعرفة ونشرها من خلال طرح القضايا المعاصرة في مختلف التخصصات التربوية، والاهتمام بقضايا التجديد والإبداع، ومتابعة ما يستجد في مختلف مجالات التربية؛ والمجلة مفهرسة في العديد من قواعد المعلومات الدولية، ومنها: دار المنظومة Dar Almandumah، معرفة e- MAREFA، شمعة Shamaa، قاعدة المعلومات التربوية Edu Searach، المنهل، المكتبة الرقمية العربية AskZad، وللمجلة معامل تأثير عربي.

أهداف المجلة

تهدف المجلة إلى دعم الباحثين في مختلف التخصصات التربوية من خلال توفير وعاء جديد للنشر يلبي حاجات الباحثين داخل الكويت وخارجها. ويمكن تحديد أهداف المجلة بشكل تفصيلي في الأهداف الأربعة التالية:

1. المشاركة الفاعلة مع مراكز البحث العلمي لإثراء حركة البحث في المجال التربوي.
2. استنهاض الباحثين المتميزين للإسهام في طرح المعالجات العلمية المتعمقة والمبتكرة للمستجدات والقضايا التربوية.
3. توفير وعاء لنشر الأبحاث العلمية الأصيلة في مختلف التخصصات التربوية.
4. متابعة المؤتمرات والندوات العلمية في مجال العلوم التربوية.

مجالات النشر في المجلة

تهتم مجلة الدراسات والبحوث التربوية بنشر الدراسات والبحوث التي لم يسبق نشرها في مختلف التخصصات التربوية, على أن تتصف بالأصالة والجدة، وتتبع المنهجية العلمية، وتراعي أخلاقيات البحث العلمي. كما تنشر المجلة ملخصات رسائل الماجستير والدكتوراه ذات العلاقة بمختلف التخصصات التربوية، والمراجعات العلمية، وتقارير البحوث والمراسلات العلمية القصيرة، وتقارير المؤتمرات والمنتديات العلمية، والكتب والمؤلفات المتخصصة في التربية ونقدها وتحليلها.

القواعد العامة لقبول النشر في المجلة

1. تقبل المجلة نشر البحوث باللغتين العربية والإنجليزية وفقاً للمعايير التالية:

- توافر شروط البحث العلمي المعتمد على الأصول العلمية والمنهجية المتعارف عليها في كتابة البحوث الأكاديمية في مجالات التربية المختلفة.
- أن تحتوي الصفحة الأولى من البحث على:
  - اسم الباحث ودرجته العلمية والجامعة التي ينتمي إليها.
  - البريد الإلكتروني للباحث، ورقم الهاتف النقال.
  - ملخص للبحث باللغة العربية والإنجليزية في حدود (150) كلمة.
  - الكلمات المفتاحية بعد الملخص.
- ألّا يزيد عدد صفحات البحث عن (30) صفحة متضمنة الهوامش والمراجع.
- أن تكون الجداول والأشكال مُدرجة في أماكنها الصحيحة، وأن تشمل العناوين والبيانات الإيضاحية الضرورية، ويُراعى ألّا تتجاوز أبعاد الأشكال والجداول حجم الصفحة.
- أن يكون البحث ملتزماً بدقة التوثيق حسب دليل جمعية علم النفس الأمريكية APA الإصدار السادس، وحسن استخدام المصادر والمراجع، وتثبيت مراجع البحث في نهايته.
- أن يكون البحث خالياً من الأخطاء اللغوية والنحوية والإملائية.
- أن يلتزم الباحث بالخطوط وأحجامها على النحو التالي:

- اللغة العربية: نوع الخط (Sakkal Majalla), وحجم الخط (14).
- اللغة الإنجليزية: نوع الخط (Times New Roman), وحجم الخط (14).
- تكتب العناوين الرئيسية والفرعية بحجم (16) غامق (Bold).
- أن تكون المسافة بين الأسطر (1.15) بالنسبة للبحوث باللغة العربية، وتكون المسافة بين الأسطر (1.5) بالنسبة للبحوث باللغة الإنجليزية.
- تترك مسافة (2.5) لكل من الهامش العلوي والسفلي والجانبين.

2. ألاَّ يكون البحث قد سبق نشره أو قُدم للنشر في أي جهة أخرى.

3. تحتفظ المجلة بحقها في إخراج البحث وإبراز عناوينه بما يتناسب وأسلوبها في النشر.

4. ترحب المجلة بنشر ما يصلها من ملخصات الرسائل الجامعية التي تمت مناقشتها وإجازتها في مجال التربية، على أن يكون الملخص من إعداد صاحب الرسالة نفسه.

5. بالمجلة باب لنشر موضوعات تهم المجتمع التربوي يكتب فيه أعضاء التحرير.

إجراءات النشر في المجلة

1. ترسل الدراسات والبحوث وجميع المراسلات باسم رئيس تحرير مجلة الدراسات والبحوث التربوية على الإيميل التالي: **submit.jser@gmail.com**

2. يرسل البحث إلكترونياً بخطوط متوافقة مع أجهزة (IBM)، بحيث يظهر في البحث اسم الباحث ولقبه العلمي، ومكان عمله.

3. يُرفق ملخص البحث المراد نشره في حدود (100-150 كلمة) سواء كان البحث باللغة العربية أو الإنجليزية، مع كتابة الكلمات المفتاحية الخاصة بالبحث (Key Words).

4. يرفق مع البحث موجز للسيرة الذاتية للباحث.

5. في حالة قبول البحث مبدئياً يتم عرضه على مُحكّمين من ذوي الاختصاص في مجال البحث، لإبداء آرائهم حول مدى أصالة البحث وقيمته العلمية، ومدى التزام الباحث بالمنهجية المتعارف عليها، وتحديد مدى صلاحية البحث للنشر في المجلة من عدمها.

6. يُخطر الباحث بقرار صلاحية بحثه من عدمها خلال شهر من تاريخ استلام البحث.

7. في حالة ورود ملاحظات من المحكمين تُرسل إلى الباحث لإجراء التعديلات اللازمة، على أن يعاد إرسال البحث بعد التعديل إلى المجلة خلال مدة أقصاها شهر، ولا يجوز سحب البحث من المجلة بعد تحكيمه.

8. تؤول جميع حقوق النشر للمجلة.

9. لا تلتزم المجلة بنشر كل ما يرسل إليها.

10. المجلة لا ترد الأبحاث المرسلة إليها سواء كانت منشورة أو غير قابلة للنشر، وللمجلة وإدارتها حق التصرف في ذلك.

عناوين المراسلة

البريد الإلكتروني:

submit.jser@gmail.com

الهاتف:

0096599946900

العنوان:

الكويت- العديلية- شارع أحمد مشاري العدواني

الموقع الإلكتروني:

www.jser-kw.com

المحتويات

م	العنوان	الصفحة
-	الافتتاحية	viii
1	متطلبات تفعيل معامل الحاسب الآلي الافتراضية في منصة مدرستي من وجهه نظر معلمي الحاسب الآلي بمنطقة القصيم، د. عبدالكريم بن عبدالله حمد السيف؛ أ. عبدالعزيز بن سليمان عبدالله الجربوع.....	33-1
2	برنامج تدريبي قائم على المعايير المهنية للإشراف التربوي وفاعليته في تنمية مهارات الاتصال التعليمي وأخلاقيات المهنة لدى المشرفين التربويين، د. أحمد بن عبد الله بن إبراهيم العبيسي.....	69-34
3	أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر الهيئة الإدارية، أ. منيرة علي العرجاني؛ أ. الجوهرة صقر المطيري؛ أ. عزيزة عبدالله المطرودي؛ د. نورة عبدالله الجبرين	105-70
4	الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاستقلالية المهنية لدى المعلمين بالمدارس الحكومية في محافظة مسقط بسلطنة عُمان، أ. فاطمة بنت سالم بن سلمان الخاطرية؛ أ. منى بنت علي بن راشد الهنائية؛ أ. سميرة بنت حمود بن حمد البيمانية؛ د. رضية بنت سليمان بن ناصر الحبسية؛ د. حمد بن هلال بن حمود اليحمدي؛ د. محمد إسماعيل القضاة.....	145-106
5	التغذية المعلوماتية وعلاقتها بالدافع المعرفي لدى طلاب جامعه الكويت، أ. مرام عوض الصنوين.....	183-146
6	فاعلية برنامج مقترح في العلوم قائم على المدخل البيئي في تنمية حب الاستطلاع والحل الإبداعي للمشكلات لدى تلاميذ المرحلة الإعدادية، أ. جمعة السيد علي محمد؛ أ.د أميمة محمد عفيفي؛ أ.م.د خالد محمد حسن الرشيدي.....	222-184
7	قيم الهُويَّة الوطنيّة في كتب اللغة العربيّة للمرحلة الابتدائيّة الدنيا في المملكة الأردنيّة الهاشميّة - دراسة تحليليّة، د سمير عبد السلام الصوص؛ د. عيسى خليل أحمد الحسنات؛ د. فارس صدقي أحمد محمد.....	251-223
8	أثر تدريس العُلُوم باستخدام التَّعَلُّم التَّعاوني (إستراتيجيَّة جِيجْسو2) في تنمية مَهَارة الحِوار العِلمي لدى طُلَّاب الصَّف السادس الابتدائي، أ. أحمد بن عبد الله بن إبراهيم العبيسي.....	283-252
9	تأثير ممارسة القيادة الأخلاقية في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين بالمعهد العالي للقضاء بسلطنة عُمان، أ. يعقوب بن سالم الناعبي؛ أ. عزة بنت راشد السعيدية؛ أ. الحاج عمر عبدي؛ د. محمد إسماعيل القضاة؛ د. رضية بنت سليمان الحبسية؛ د. حمد بن هلال اليحمدي.....	317-284
10	اتجاهات الطلبة العمانيين نحو دور الاقتصاد الأزرق في تحقيق الاستدامة البحرية في سلطنة عمان، أ. سمراء بنت رمضان الزدجالية؛ أ.د. سيف بن ناصر المعمري.....	351-318

م	العنوان	الصفحة
11	تصور مقترح لتضمين محددات أنماط التعلم وفق نموذج مكارثي (4MAT) في محتوى كتاب التوحيد للمرحلة الثانوية (نظام المسارات)، أ. هدى بنت دُلوه العليوي؛ د. أسماء بنت سليمان الفايز	384-352
12	واقع استخدام الذكاء الاصطناعي في التعليم لدى معلمي المرحلة الابتدائية في شرقي القدس، أ.نرمين حسين أبو ساره.....	415-385
13	فاعلية طريقة بنك الكلمات في تنمية مهارة تعرف الكلمة لدى تلاميذ الصف الثالث الابتدائي ذوي صعوبات التعلم ، أ. منيرة عبدالله البطي بوطيبان.....	451-416
14	إدارة المواهب الطلابية لتحقيق التنمية المستدامة بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان، أ. بدرية بنت سليمان بن عبد الله الريامية؛ د. رضية بنت سليمان بن ناصر الحبسية؛ د. علي خميس علي؛ د. يعقوب بن سالم آل ثاني.....	494-452
15	درجة استخدام الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء مديري المدارس الابتدائية في مدينة القدس، أ. ليلى محمد مصطفى؛ أ. تغريد أحمد سنقرط؛ د. حسام حسني القاسم.....	527-495
16	The Role of Artificial Intelligence in Enhancing the Learning Experience of High School Students in Kuwait, Laila Sulaiman Mohammed.....	554-528

المقالات

م	العنوان	الصفحة
17	غلق الدرس المدرسي وفق مهارات طرائق التدريس الديداكتيكي: دراسة نظرية، أ. صالح شيخو الهسنياني.....	578-556

الافتتاحية

بسم الله الرحمن الرحيم, عليه نتوكل وبه نستعين, نحمده سبحانه كما ينبغي أن يحمد ونصلي ونسلم على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه والتابعين وبعد،،،

يشهد العالم ثورة معلوماتية كبرى منذ منتصف القرن الماضي بسبب التطور السريع والهائل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وقاد هذا إلى تغير العديد من المفاهيم والأسس داخل المجتمع، فلم تعد المعدات والآلات الثقيلة ورأس المال الأدوات الرئيسية للنشاط الاقتصادي، إذ حلت محلها المعرفة التي أصبحت المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي والفردي في كل المجتمعات، وقد أدى تزايد قيمة المعرفة في العصر الحالي إلى أن أصبحت هي الطريق نحو مجتمع المعرفة الذي تتنافس الدول في تحقيقه.

وقد جعل ذلك الدول المتقدمة تنفق حوالي (20%) من دخلها القومي في استيعاب المعرفة، ويستحوذ التعليم على نصف هذه النسبة، كذلك تنفق المنظمات الصناعية والتجارية في هذه الدول ما لا يقل عن (5%) من دخلها الإجمالي في التنمية المهنية للعاملين بها، وتنفق ما يتراوح بين (3%-5%) من دخلها الإجمالي في البحث والتنمية.

ويعد البحث العلمي الوسيلة الرئيسية لإيجاد المعرفة وتطويرها وتطبيقها في المجتمع, كما يشكل الركيزة الأساسية للتطور العلمي والتقني والاقتصادي، ويساهم في رقي الأمم وتقدمها، وهو بمثابة خطوة للابتكار والإبداع، ويمثل البحث العلمي إحدى الركائز الأساسية لأي تعليم جامعي متميز، ويعد من أهم المعايير التي تعتمدها الجهات العلمية في تصنيف وترتيب الجامعات سواء على المستوي المحلي أو القومي أو العالمي؛ ويقاس التقدم العلمي لبلد من البلدان بمدى الناتج البحثي والعلمي مقارنةً بالدول الأخرى.

ويسر مجلة الدراسات والبحوث التربوية أن تقدم لقرائها هذا العدد, وتتقدم أسرة المجلة بالشكر إلى جميع الباحثين الذين ساهموا بأبحاثهم في هذا العدد، وتجدد دعوتها لجميع الباحثين للالتفاف حول هذا المنبر الأكاديمي بمساهماتهم العلمية. وندعو الله عز وجل السداد والتوفيق.

رئيس التحرير

أ.د/ عبدالله عبدالرحمن الكندري

تخلي أسرة تحرير المجلة مسؤوليتها عن أي انتهاك لحقوق الملكية الفكرية،
والآراء والأفكار الواردة في الأبحاث المنشورة لا تلزم إلا أصحابها

جميع الحقوق محفوظة لمجلة الدراسات والبحوث التربوية © 2020

Journal of Studies and Educational Researches
ISSN: 2709-5231
مجلة الدراسات والبحوث التربوية
المجلد (5)- العدد (15)- سبتمبر 2025م

أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر الهيئة الإدارية

أ. منيرة علي العرجاني* - أ. الجوهرة صقر المطيري- أ. عزيزة عبدالله المطرودي

باحثات دكتوراه- قسم الإدارة التربوية- كلية التربية- جامعة الملك سعود- المملكة العربية السعودية

د. نورة عبدالله الجبرين

قسم الإدارة التربوية- كلية التربية – جامعة الملك سعود- المملكة العربية السعودية

إيميل: mn-mn66@hotmail.com *

تاريخ استلام البحث: 2025/4/15 تاريخ قبول النشر: 2025/5/28 تاريخ النشر: 2025/9/10

الملخص: هدفت الدراسة إلى استقصاء أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في جامعة الملك سعود، من وجهة نظر الهيئة الإدارية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبانة، وتم التحقق من صدقها وثباتها. وتكونت العينة من (132) من الموظفين الإداريين في جامعة الملك سعود، وتركزت محاور الدراسة على تقييم مستوى تطبيق الجودة الشاملة، ودرجة تحقق التنمية المستدامة والعلاقة بينهما. وأظهرت النتائج أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة جاء بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي (3.08)، ما يعكس تنفيذًا جزئيًا أو متفاوتًا لمفاهيم الجودة في قطاعات الجامعة المختلفة. كما أظهرت نتائج محور التنمية المستدامة مستوى تحقق "متوسط" أيضًا (3.10)، مع بروز البُعد الاقتصادي بدرجة تطبيق أكبر من الأبعاد البيئية والاجتماعية. أما العلاقة بين الجودة الشاملة والتنمية المستدامة فقد جاءت بدرجة "كبيرة" (3.68)، مما يدل على وجود ارتباط إيجابي بينهما. وأشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أثر الجودة الشاملة على الاستدامة تبعًا لمتغيرات مثل العمر، والمستوى التعليمي، والخبرة. وخلصت الدراسة إلى أن تعزيز تطبيق الجودة الشاملة يشكّل مدخلًا إستراتيجيًا نحو تفعيل الاستدامة في مؤسسات التعليم العالي، ودعت إلى دعم القيادة الجامعية لهذا الاتجاه، وتكثيف التدريب، وبناء ثقافة مؤسسية تشاركية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، التنمية المستدامة، التعليم العالي، جامعة الملك سعود.

Journal of Studies and Educational Researches
ISSN: 2709-5231
مجلة الدراسات والبحوث التربوية
المجلد (5)- العدد (15)- سبتمبر 2025م

The impact of total quality management practices on achieving sustainable development at King Saud University from the perspective of the administrative body

Munira Ali Al-Arjani* - Al-Jawhara Saqr Al-Mutairi - Aziza Abdullah Al-Matroudi

PhD Researchers - Department of Educational Administration - College of Education - King Saud University - Kingdom of Saudi Arabia

Dr. Noura Abdullah Al-Jibrin

Department of Educational Administration - College of Education - King Saud University - Kingdom of Saudi Arabia

Email: mn-mn66@hotmail.com*

Received: 15/4/2025 Accepted: 28/5/2025 Published: 10/9/2025

Abstract: This study aims to investigates the impact of Total Quality Management (TQM) practices on achieving sustainable development at King Saud University from the perspective of administrative staff. The study adopts a descriptive-analytical approach and utilizes a validated questionnaire to collect data. The sample includes (132) administrative personnel from the university, focusing on assessing the current implementation of TQM, the level of sustainable development achieved, and the relationship between them. Findings revealed that the application of TQM practices at King Saud University was rated as "moderate" with a mean score of 3.08, indicating partial or uneven implementation across different university departments. Sustainable development was also evaluated at a "moderate" level (mean = 3.10), with the economic dimension being more emphasized than environmental and social aspects. However, the relationship between TQM and sustainable development was found to be "strong" (mean = 3.68), suggesting a positive correlation. The study indicated no statistically significant differences in the assessment of the impact of total quality on sustainability based on variables such as age, educational level, and experience. The study concluded that enhancing the application of total quality represents a strategic approach to activating sustainability in higher education institutions. It called for university leadership to support this approach, intensify training, and build a participatory institutional culture.

Keywords: Total Quality Management, Sustainable Development, Higher Education, King Saud University.

المقدمة:

يعد التعليم العالي أحد الركائز الأساسية لتقدم المجتمعات ونهضتها، فهو المحرك الرئيسي للتطور العلمي والاقتصادي والاجتماعي، كما أنه يساهم في إعداد كوادر مؤهلة تمتلك المعرفة والمهارات اللازمة لمواكبة التغيرات السريعة في شتى المجالات والقطاعات، مما يؤدي إلى إيجاد حلول للتحديات التي تواجه المجتمعات والتي تسهم بدورها في تحقيق التنمية، فمن خلال غرس ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يمكنها تحسين جودة التدريس والبحث العلمي، وتعزيز الابتكار، وترسيخ ثقافة المسؤولية الاجتماعية، كما تساهم هذه الإدارة في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وتعزيز الكفاءة المؤسسية، وبناء عليه فإن دمج مبادئ الجودة الشاملة في منظومة التعليم العالي يعد ضرورة إستراتيجية لتتماشى نظم التعليم تماماً مع التنمية المستدامة لتلبي احتياجات الأجيال الحالية والمستقبلية.

ومفهوم إدارة الجودة الشاملة أصبح اليوم أحد المفاهيم الإدارية الحديثة وأكثرها استخداماً لتطوير أساليب العمل في مجالاته المختلفة، لتحقيق أقصى درجة من الأهداف المنشودة للمؤسسة، ولتطوير أدائها وتقديم خدماتها بأفضل الطرق وبأقل جهد وتكلفة، لتحقيق الجودة والتميز فيما تنتجه من سلع وما تقدمه من خدمات للمجتمع (قادة،2012).

وأكد تقرير منظمة (اليونسكو،2016) أن التعليم والتعلم روافد لا يمكن الاستغناء عنها لتحقيق استدامه الإنتاج والاستهلاك وتوفير المهارات اللازمة لإنشاء صناعة خضراء (صديقة للبيئة) وتوجيه التعليم العالي والبحوث نحو الابتكارات الخضراء.

كما أكدت (دراسة عبد العزيز، 2018) أن الاهتمام بالتعليم العالي وتطويره لتحقيق التنمية المستدامة مسؤولية ملحة ومهمة في كل مجتمع، وهذا يعني أن يكون الاهتمام متساوياً لجميع العاملين في عملية التنمية، وحماية فرص الحياة الكريمة والأنظمة الطبيعية التي تعتمد عليها الأجيال القادمة.

وأشارت التوجهات العالمية المعاصرة إلى زيادة اعتماد الدول مستقبلاً على جودة الإنجازات التعليمية فيها، وعلى مستوى الاستثمار المعرفي في الموارد البشرية، ومن المتوقع أن يشهد العالم تنافساً في هذا المجال قد يجعل المعرفة بديلاً منافساً يحل محل الثروات المادية لتعمل كدافع رئيسي للتنمية الاقتصادية، ولذلك كان من الضروري أن تأخذ المملكة العربية السعودية السبق في التحول إلى مجتمع اقتصاد معرفي لتحقيق موقع مرموق في المشهد العالمي (آفاق، 2029).

مشكلة الدراسة:

تعد التنمية المستدامة أحد أبرز القضايا الإدارية بالنسبة للمنظمات التي تريد أن يكون لها مستقبل في القرن الحادي والعشرين، حيث إن الأداء الاجتماعي والبيئي الجيد يمثل عاملاً رئيسياً لنجاح تلك المنظمات، وقد برزت الاستدامة كحقل معرفي يهتم بأنماط العيش والأمن والسلوك الرشيد لسكان الأرض، وأصبحت ثروته وموارده الطبيعية تواجه خطر

النضوب، نظراً للتحولات المتسارعة في معظم مجالات الحياة (علمية، واقتصادية وسياسية وتكنلوجية، واجتماعية، وثقافية)، وانعكاس ذلك على دور تلك المنظمات في تقديم خدماتها بصورة مستدامة وبما يحقق الأهداف لكافة الأطراف المستفيدة من تلك الخدمات، وبأساليب إدارة حديثة متمثلة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة (الكرشمي وآخرون،2024).

إن اضطلاع الجامعات بدورها في تحقيق التنمية المستدامة يعد من أهم التحديات التي تواجهها، حيث إن الدول العربية بحاجة ماسة لاستثمار كافة طاقتها وإمكاناتها لمواجهة متطلبات التنمية المستدامة على كافة الأصعدة الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والتي تشكل عائقاً كبيراً يقلل من فرص التنمية المستدامة، ومازالت الجامعات في الوطن العربي تواجه تحديات كبيرة في تلبية متطلبات التنمية المستدامة (أبو عيادة،2021).

وقد أدركت مؤسسات التعليم العالي في كافة أنحاء العالم ضرورة تطبيق مبادئ إدارة الجودة والتأكد من تحققها في كافة ممارساتها، حيث يقع على عاتقها اليوم مسؤولية كبرى في تحقيق مبدأ الاستدامة، ويتطلب ذلك إدراج مفاهيم ومبادئ الاستدامة في مناهجها، وتركيز الأبحاث على جوانب الاستدامة وقضايا البيئة، وتنمية الوعي بمفاهيم الاستدامة للمجتمع الجامعي أو المجتمع المحيط وذلك اتساقاً مع خطة المملكة للتنمية المستدامة 2030 (فرج،2023).

وعليها أن تخفض أثرها البيئي الناتج عن الأنشطة المختلفة المباشرة وغير المباشرة التي تتم بالمؤسسة، وأن تقوم بإجراء أبحاث وتقديم تعليم في مجال الاستدامة، وأن تعد بيئة تسمح للطلاب والعاملين بتطوير قدرات جديدة تؤدي إلى ممارسات مستدامة مما ينتج عنه مجتمع أكثر استدامة (مجاهد، 2020).

وقد بنيت فكرة هذه الدراسة على عدة أسس من أهمها الاستجابة للتوجهات العالمية والمحلية الداعمة لتحقيق الاستدامة بمؤسسات التعليم العالي، بالإضافة إلى نتائج العديد من الدراسات السابقة كدراسة (الكرشمي وآخرين، 2024) ودراسة (أبو خوصة، 2023) ودراسة (البدري، 2020) وغيرها والتي أوصت بممارسة إدارة الجودة الشاملة لمالها من دور كبير في التحسين والتطوير وتنمية الموارد وخفض التكلفة والوقت.

ونظراً لأهمية قطاع التعليم العالي في تحقيق التنمية المستدامة فإن الدراسة تسعى إلى سد الفجوة البحثية من خلال دراسة أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر الهيئة الإدارية بجامعة الملك سعود.

وتسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

1-ما واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر الهيئة الإدارية؟

2-ما مدى تحقيق التنمية المستدامة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر الهيئة الإدارية؟

3-ما أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر الهيئة الإدارية؟

4-هل توجد فروق ذات دلاله إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة تعزى لمتغير ات (الجنس، الدرجة العلمية، الكلية)؟

أهدف الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1-معرفة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر الهيئة الإدارية.

2-التعرف على مدى تحقيق التنمية المستدامة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر الهيئة الإدارية.

3-تحديد أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر الهيئة الإدارية.

4-الكشف عن مدى وجود فروق إحصائية بين متوسطات آراء الهيئة الإدارية حول تقديرهم لأثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة تعزى لمتغيرات (الجنس، الدرجة العلمية، الكلية).

أهمية الدراسة:

1-تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية مجالها الذي يتناول الجودة والتنمية المستدامة وهو مجال أساسي لتطوير التعليم العالي، ورفع كفاءته وقدرته على الوفاء بمتطلباته ومتطلبات المجتمع.

2- تتأكد أهميتها من أهمية موضوعها الذي يسلط الضوء على موضوع الجودة الشاملة والذي يعد من أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تنادي بالتحسين والتطوير والاستثمار الأمثل لموارد الجامعة.

3-مواكبة هذه الدراسة لمستهدفات التنمية المستدامة وانسجامها مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

4-مساعدة المسؤولين وصناع القرار في الجامعات على اتخاذ القرارات الرشيدة لتطوير الممارسات لتحقيق الاستدامة.

5-يرجى أن تقدم الدراسة إثراءً معرفياً للمكتبة العربية وتزويد الباحثين والمهتمين بالأطر النظرية في مجال الجودة الشاملة والتنمية المستدامة.

حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على الحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية**: اقتصرت الدراسة على أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة.
- **الحدود البشرية**: تضمنت بعض الهيئة الإدارية بجامعة الملك سعود.
- **الحدود المكانية**: تم تطبيق الدراسة على جامعة الملك سعود.

- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1446هـ/2025م.

مصطلحات الدراسة:

- **الجودة الشاملة Total Quality :**

تعرف بأنها فلسفة إدارية تهدف إلى تطوير أعمال المنظمات وتحقيق التحسين المستمر عن طريق توحيد الجهود بين جميع العاملين والإدارات والأقسام، والتزام ودعم الإدارة العليا بتوجيه كافة الجهود نحو التحسين المستمر، وتحقيق رضا المستفيد، وتحسين العمليات (الكرشمي، وآخرون، 2024).

وتعرف الجودة الشاملة إجرائيا في الدراسة الحالية بأنها: منهج علمي متكامل يهدف إلى رفع كفاءة الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية للتحقيق التميز الأكاديمي والاستدامة للموارد عن طريق التحسين المستمر في كافة جوانب العمليات التعليمية والإدارية والتنظيمية، مع التركيز على كفاءة الاستثمار الأمثل لجميع الإمكانات الجامعية لتحقيق احتياجات الأطراف المعنية.

- **التنمية المستدامة sustainable development**

تعرف بأنها القدرة على الحفاظ على شيء ما لفترة طويلة بمعدل معين أو مستوى معين، وذلك من خلال توجيه أعمال الأنشطة الإنسانية نحو حماية البيئة وتعزيز العدالة الاجتماعية والازدهار والتنوع الثقافي الاقتصادي وتعزيز النشاط (Besong&Holland ,2015).

وتعرف التنمية المستدامة إجرائيا بأنها: الجهود التي تبذلها الإدارات في الجامعات من أجل تحقيق الاستثمار الأمثل في ممارساتها التعليمية والبحثية والاجتماعية للحفاظ على الموارد البيئية والاجتماعية والاقتصادية من خلال الجاهزية والقدرة التشغيلية للخدمات وفقاً لخطط التنمية في كليات جامعة الملك سعود بأقل تكلفة وبأفضل معايير للجودة لتحسين نوعية الحياة واستمراريتها.

الإطار النظري:

برزت الحاجة إلى تبني مفاهيم إدارية حديثة تضمن رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف التنمية المستدامة، وتُعد إدارة الجودة الشاملة أحد أبرز هذه المفاهيم، وتهدف إلى تحسين الأداء الإداري والأكاديمي بشكل متكامل وشامل، بما يسهم في تعزيز استدامة المؤسسات التعليمية على مختلف الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

وقد أصبحت الجامعات اليوم مطالبةً بأن تلعب دورًا محوريًا في تحقيق التنمية المستدامة، من خلال تطوير برامجها وخدماتها، وضمان جودة مخرجاتها التعليمية والبحثية. ومن هذا المنطلق تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف أثر تفعيل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة بجامعة الملك سعود من وجهة نظر الكادر الإداري، باعتبارهم من الفاعلين الأساسيين في تطبيق ممارسات الجودة وتعزيز ثقافة الاستدامة داخل الجامعة.

أولاً: إدارة الجودة الشاملة:

1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تعرف الجمعية الأمريكية للجودة (The American Society for Quality) الجودة بأنها مثل الخصائص الشاملة لكيان ما، الذي يحمل داخله القدرة على إشباع الحاجات الصريحة والضمنية، ويجب أن يكون فريق إدارة المنظمة حريصاً وعلى دراية بأن الجودة الشاملة مكمل لإدارة المؤسسة الحديثة.

وتعرف هيئة المواصفات البريطانية (The British Standards Institution) الجودة بأنها مجموعة صفات وملامح وخواص المنتج أو الخدمة بما يرضي ويشبع الاحتياجات الملحة والضرورية (أبو النصر، 2015).

ويعرف ديمنج الجودة بأنها تحسين مستمر في العمليات لتحقيق الثبات وتقليل التباين في النتائج بهدف تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضراً ومستقبلاً (رضوان، 2013).

وتُعرف الجودة الشاملة أيضاً بأنها فلسفة إدارية تهدف إلى تطوير أعمال المنظمات وتحقيق التحسين المستمر عن طريق توحيد الجهود بين جميع العاملين والإدارات والأقسام، والتزام ودعم الإدارة العليا بتوجيه كافة الجهود نحو التحسين المستمر، وتحقيق رضا المستفيد، وتحسين العمليات (الكرشمي، وآخرون، 2024).

وتعد إدارة الجودة الشاملة مفهوماً شائعاً في عالم الأعمال ويختلف تعريفها باختلاف آراء الباحثين، حيث يعتبرها البعض مدخلاً جديداً وثقافة تنظيمية، بينما يعتبرها آخرون نظاماً إدارياً حديثاً وفلسفة عصرية وأسلوب إداري متطور. وتُعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها "فلسفة إدارية شاملة تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل، وتطبيق مبادئ الجودة في جميع جوانب المنظمة بمشاركة جميع العاملين، لتحقيق رضا العملاء وتعزيز التنافسية" (المدونة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 2023).

ويعرف لوترا وآخرون (2021) إدارة الجودة الشاملة بأنها نهج إداري شامل يهدف إلى تحسين الجودة في جميع جوانب المنظمة من خلال التركيز على احتياجات العملاء، وتطبيق منهجيات مثل ستة سيجما (Six Sigma) والمنهج الرشيق أو اللين (Lean)، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر.

كما عرفها جويتش وديفيس (2020) بأنها نهج إداري يركز على التحسين المستمر لجودة الأشخاص والعمليات والمنتجات وبيئة العمل، بهدف تحقيق التميز المؤسسي من خلال رضا العملاء وتمكين الموظفين.

وتعد الإدارة بالجودة الشاملة من بين الأساليب الرئيسية التي تستخدمها المؤسسات في تحقيق الجودة الشاملة، حيث تركز هذه التقنية على ضمان الجودة من خلال العمل المشترك والتفاعلي بين جميع أفراد المؤسسة، وتحسين الجودة بشكل مستمر عبر عمليات التحسين المستمرة وتطبيق المعايير القياسية (العيسى والعمران، 2016).

وإدارة الجودة الشاملة تعد نموذجاً إدارياً يربط بين مفاهيم الجودة الشاملة وإدارة المشاريع، مع التأكيد على التكامل بينهما لتحقيق استدامة المشاريع والبرامج من خلال تحسين العمليات والقيادة الفعالة (مورفو، 2020).

وتُعرف الباحثات إدارة الجودة الشاملة (TQM) بأنها منهج إداري شامل يستهدف التحسين المستمر في جودة العمليات والمنتجات والخدمات داخل المنظمة، من خلال إشراك جميع العاملين على كافة المستويات، واعتماد مبدأ الوقاية بدلاً من التصحيح، والتركيز على تلبية احتياجات وتوقعات العملاء، بما يحقق الكفاءة التشغيلية والميزة التنافسية المستدامة، وهذا التعريف يجمع بين المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.

2- المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

بدأت إدارة الجودة الشاملة كمفهوم وتطبيق في المؤسسات الصناعية التي تتصف بالمنافسة الجادة في الأسواق المحلية والعالمية، ثم تعدى هذا المفهوم ليشمل قطاع الخدمات التي بدأت تنمو في الآونة الأخيرة وعلى رأسها الخدمات التعليمية والتعليم العالي التي تمثل أحد الاحتياجات الرئيسية لكافة المجتمعات، وكنتيجة حتمية ولظروف التغير السريع التي تمر بها كافة القطاعات الاجتماعية والاقتصادية برزت الأصوات التي تنادي بالجودة التعليمية أو الجودة في التعليم العالي على غرار القطاعات الأخرى (الترتوري وجوحيان، 2009).

وأظهرت تطبيقات إدارة الجودة الشاملة نتائج إيجابية في تحقيق تحسينات ملموسة في أداء مؤسسات التعليم العالي، حيث أشارت الدراسات إلى أن تبني مبادئ الجودة الشاملة يسهم في تعزيز جودة التعليم ورضا المستفيدين، فقد أظهرت دراسة حديثة أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين الأداء الأكاديمي والإداري، وزيادة الكفاءة، وتعزيز ثقافة الجودة داخل المؤسسة التعليمية (محمد، 2024).

وتتمثل أهمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أنها تساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها، حيث تُسهم في تحسين الأداء وتعزيز رضا العملاء وتحقيق النجاح المستدام، وتُعد هذه المبادئ إطارًا أساسيًا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات، ويمكن الإشارة إلى مبادئ إدارة الجودة كالتالي:

أ. التركيز على المستفيد (الطالب والمجتمع الأكاديمي): في مؤسسات التعليم العالي، يُعد رضا الطالب والمجتمع الأكاديمي حجر الأساس في تطبيق الجودة الشاملة، وتعمل المؤسسة على تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم الأكاديمية، والبحثية، والتنموية، سواء الحالية أو المستقبلية، لضمان مخرجات تعليمية عالية الجودة تسهم في تنمية الفرد والمجتمع.

ب. القيادة الأكاديمية الفاعلة: تلعب القيادة الجامعية دورًا محوريًا في توجيه المؤسسة نحو التميز والجودة، من خلال توفير رؤية إستراتيجية واضحة، وتهيئة بيئة تعليمية داعمة، وتحفيز أعضاء هيئة التدريس والطلبة على الأداء المتميز، بما يضمن التماسك التنظيمي والالتزام بالتحسين المستمر.

ج. مشاركة جميع الفئات الأكاديمية والإدارية: يعتمد نجاح الجودة في التعليم العالي على إشراك كافة العاملين من أكاديميين، إداريين، وطلبة، في تحسين الأداء المؤسسي، حيث يُسهم كل فرد في تحقيق الأهداف المشتركة من خلال المبادرة، والعمل الجماعي، وتبني ثقافة الجودة في جميع الأنشطة التعليمية والإدارية.

د. اعتماد النهج القائم على العمليات الأكاديمية والإدارية: يعزز هذا المبدأ فعالية التعليم العالي من خلال النظر إلى الأنشطة الأكاديمية، مثل التسجيل، والتقويم، والتدريس، كعمليات مترابطة تتطلب إدارة دقيقة وتكاملًا وظيفيًا يضمن تحقيق النتائج المرجوة بكفاءة وجودة عالية، مع تقليل الفاقد وتعظيم الاستفادة من الموارد.

هـ. التحسين المستمر في الأداء الجامعي: تسعى الجامعات الرائدة إلى تبني ثقافة التحسين المستمر، من خلال مراجعة البرامج الأكاديمية، وتطوير الخطط الدراسية، وتحديث أساليب التعليم والتقويم، بما يسهم في رفع جودة التعليم، وتحقيق الاعتماد الأكاديمي، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

و. اتخاذ القرار بناءً على بيانات موثوقة: يعتمد التعليم العالي الفعّال على جمع وتحليل البيانات الإحصائية حول الأداء الأكاديمي، ورضا الطلبة، ومخرجات التعلم، لاتخاذ قرارات مستنيرة تؤدي إلى تحسين البرامج والخدمات، وضمان العدالة والجودة في تقديم التعليم.

ز.إدارة العلاقات والشراكات بفعالية: ترتبط جودة التعليم العالي بقدرة المؤسسة على بناء علاقات إستراتيجية متينة مع الجهات الخارجية مثل جهات الاعتماد، وسوق العمل، والمجتمع المحلي، حيث يسهم التعاون والشراكة في تعزيز فرص التمويل، والتدريب، والتوظيف، وتحقيق الأثر المجتمعي (إبراهيم، 2019؛ رضوان، 2013؛ أبو خواصة، 2023؛ أبو النصر،2015؛ الترتيوري وجويحان، 2009).

3- أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

إن الهدف الرئيسي للجودة الشاملة التعليمية هو إرضاء الزبون الداخلي المتمثل بالمعلم والطالب والزبون الخارجي المتمثل بأولياء الأمور والمجتمع وسوق العمل بالتحسين المستمر للعمليات التعليمية. (البناء،2006) بينما يرى كل من (مجيد والزيادات،2007) و(حسن وعبود، 2008) أن أهداف الجودة تتمثل فيما يلي:

- ضمان جودة الخدمات التعليمية المقدمة من حيث طريقة العمل وأداء العاملين، وترسيخ معايير دقيقة لتنظيم عملية التدريس والتقويم والتفاعل مع الطلبة، بما يضمن تطوير مهارات الكادر الأكاديمي والإداري، ويوحد الإجراءات داخل المؤسسة، مما ينعكس على تحسين جودة البيئة التعليمية وتجربة الطالب بشكل شامل.
- التقييم المستمر للمؤسسة التعليمية لمعرفة نقاط الضعف والعمل على تلافيها مما يظهر نقاط القوة والتركيز عليها، وتعزيز جوانب التميز مثل كفاءة الكادر التعليمي أو البنية التحتية، مما يُسهم في التخطيط الفعّال لتحسين البرامج الأكاديمية والخدمات المساندة.
- تقديم المساعدة لتخفيض الهدر في إمكانات المؤسسة التعليمية من حيث الوقت والجهد والموارد، وتحسين آليات الجدولة الأكاديمية وتقليل التكرار أو التعارض في المهام، مما يؤدي إلى ترشيد استخدام الإمكانات المتاحة وخفض التكاليف الناتجة عن الأخطاء الإدارية أو ضعف التخطيط.
- الحث على التميز وإظهار الإبداع والتميز بالمرونة والقدرة على التكيف ومواجهة التغيرات البيئية المتسارعة.
- تطوير الطالب بشكل متكامل، والارتقاء والنهوض بمستواه في جميع الجوانب.
- ضبط وتكوين النظام الإداري في أي مؤسسة تعليمية نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة، مع ترسيخ ثقافة الشفافية والمساءلة في صنع القرار، بما يعزز الانضباط المؤسسي ويُسهم في تحقيق الأهداف التربوية بكفاءة وفاعلية.

- الرفع من كفاءة الإداريين والأساتذة والعاملين بالمؤسسات الجامعية وزيادة مستوى أدائهم.
- زيادة الثقة وتبادل التعاون بين المؤسسات التعليمية والمجتمع.

4- أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي له العديد من المزايا التي تعود على الأطراف العلمية التعليمية والجهات المعنية بها ومن تلك المزايا كما ذكرها (خليفة وفيصل،2012، كما ورد في محمد،2024) ما يلي:

أ. تطوير الهياكل الإدارية للجامعات نتيجة لتوضيح الأدوار وتقسيم المسؤوليات.
ب. تحسين جودة سوق العمل الجامعي.
ج. تحسين الكفاءة التعليمية والأداء التعليمي لجميع أعضاء هيئة التدريس والمديرين.
د. تلبية الحاجات وحاجات الصناعة والطلاب والباحثين جميعاً.
هـ. تعميق التفاهم المتبادل والتعاون والصداقة مع الجمهور العام.
و. تنمية مهارات الإدارة الجامعية لحل المشكلات بالطريقة الصحيحة وحل المشكلات عن طريق الإجراءات التصحيحية والوقائية.
ز. رفع مستوى الوعي لدى خريجي الجامعات عن طريق إدخال التقنيات الجديدة والحديثة.
ح. رفع مستوى الوعي بالخدمات الأكاديمية والإدارية الجامعية وذلك من خلال إدخال التقنيات الجديدة.

ثانياً: التنمية المستدامة:

في ظل التحديات المتزايدة التي يشهدها العالم اليوم على المستويات الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية، أصبح من الضروري تبني نموذج تنموي جديد يتجاوز النظرة التقليدية للتنمية، ويأخذ في الاعتبار الأبعاد المتداخلة لتحقيق رفاه الإنسان وصون الموارد للأجيال القادمة، ومن هذا المنطلق ظهر مفهوم التنمية المستدامة كمقاربة شاملة تسعى إلى إحداث توازن بين التقدم الاقتصادي، والعدالة الاجتماعية، والحفاظ على البيئة، ولم تعد التنمية المستدامة مجرد خيار تنموي، بل أصبحت ضرورة لضمان استمرارية الحياة بجودة مقبولة في عالم يشهد تحولات سريعة وضغوطًا متزايدة على الموارد والأنظمة الاجتماعية.

والتنمية المستدامة هي مفهوم يجمع بين بعدين أساسيين: التنمية كعملية مستمرة للتحول والتغيير، والاستدامة كبُعد زمني يضمن استمرارية النتائج وتواصل الأثر الإيجابي في المستقبل، والدافع وراء ظهور هذا المفهوم هو إدراك أن عملية النمو في حد ذاتها لا تكفي لتحسين مستوى معيشة الأفراد بما يتطلب من عدالة في توزيع ثمار التنمية. كما أن التركيز على البُعد المادي قد تراجع، ليحل محله الاهتمام بالعنصر البشري، على أساس أن الإنسان هو هدف عملية التنمية وأداتها في الوقت نفسه.

1- مفهوم التنمية المستدامة:

التنمية المستدامة مصطلح شائع في عالم اليوم، وأصبحت ضرورة ملحة يسعى كل مجتمع لتحقيقها، والتنمية المستدامة عملية متكاملة تهدف إلى تحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي، العدالة الاجتماعية، وحماية البيئة (Sachs, 2021).

وقد عرف شرقاوي (2014) التنمية المستدامة بأنها العملية التي تهدف إلى تحقيق الحد الأعلى من الكفاءة الاقتصادية للنشاط الإنساني ضمن حدود ما هو متاح من الموارد المتجددة وقدرة الاتساق الحيوية الطبيعية على استيعابه والحرص على احتياجات الأجيال القادمة.

وتعرف بأنها القدرة على الحفاظ على شيء ما لفترة طويلة بمعدل معين أو مستوى معين، وذلك من خلال توجيه الأعمال والأنشطة الإنسانية نحو حماية البيئة وتعزيز العدالة الاجتماعية والازدهار (Besong&Holland,2015) والتنوع الثقافي الاقتصادي وتعزيز النشاط.

وعرفها أبو النصر (2017) بأنها التنمية المستمرة والعادلة المتوازنة والمتكاملة والتي تراعي البعد البيئي في جميع مشروعاتها ولا تجني الثمار للأجيال الحالية على حساب الأجيال القادمة.

وتعرف التنمية المستدامة إجرائياً في هذا البحث بأنها: الجهود التي تبذلها الإدارات في الجامعات من أجل تحقيق الاستثمار الأمثل في ممارساتها التعليمية والبحثية والاجتماعية للحفاظ على الموارد البيئية والاجتماعية والاقتصادية من خلال الجاهزية والقدرة التشغيلية للخدمات وفقاً لخطط التنمية في كليات جامعة الملك سعود بأقل تكلفة وبأفضل معايير للجودة لتحسين نوعية الحياة واستمراريتها.

وتعرف الجامعة المستدامة بأنها المؤسسة التي تعمل على تقليل الآثار البيئية والاقتصادية والمجتمعية السلبية على الصحة إلى الحد الأدنى عند استخدامها لمصادرها ووظائفها الأساسية من تدريس وبحث وتوعية وشراكة وإشراف، وذلك لمساعدة المجتمع على التحول نحو نماذج حياتية مستدامة (TOO &Bajracharya.2015).

2- أبعاد التنمية المستدامة:

تبين من خلال الدراسات السابقة أن أغلب الدراسات اتفقت على أن أبعاد الاستدامة هي ثلاثة أبعاد رئيسية هي: البُعد البيئي، البُعد الاجتماعي، البُعد الاقتصادي، وأضافت بعض الدراسات البُعد الأخلاقي، وبالتالي تم اعتماد أبعاد المتغير التابع في الدراسة الحالية "التنمية المستدامة"، بأربعة أبعاد هي (البُعد البيئي، البُعد الاجتماعي، البُعد الاقتصادي، البُعد الأخلاقي)، وفيما يأتي عرض لهذه الأبعاد كما وردت في دراسة (محمد وآخرين، 2015؛ الفضل، والخلف، 2021؛ قطوش، وجنوحات 2018؛ حامد، وآخرين، 2024)، على النحو الآتي:

أ. **البُعد الاقتصادي:** يتحقق البُعد الاقتصادي للتنمية المستدامة من خلال زيادة رفاهية المجتمع، وتحسين مستوى معيشة الفرد، والسعي للقضاء على الفقر والتوزيع العادل للموارد من خلال حصة الاستهلاك الفردي للموارد الطبيعية، وتقليل الفوارق في مستويات الدخل، تحديد الحد الأدنى للأجور وتطبيقه على المستوى العالمي، مما يقلل من أسباب التلوث الذي يؤدي إلى خسائر اقتصادية، ويجعل عمليات الإنتاج والتصنيع صديقة للبيئة.

ب. **البُعد الاجتماعي:** يُركز هذا البُعد أساسًا على تحقيق العدالة الاجتماعية ومحاربة الفقر والبطالة، وضبط السلوك الاستهلاكي للبشر، ويتحقق البُعد الاجتماعي من خلال تطوير مستوى حياة الفرد من ناحية الخدمات الصحية، وتحقيق الاستقرار في قوى السكان وتوزيعهم، ووقف الهجرة من الأرياف إلى المدن. وعملية التنمية المستدامة تتضمن التنمية البشرية التي تهدف إلى تحسين مستوى التعليم والرعاية الصحية، فضلًا عن مشاركة المجتمعات في صنع القرارات التنموية التي تؤثر على المساواة والانتماء، سواء إنصاف الأجيال المقبلة، أو إنصاف الجيل الذي يعيش اليوم، وكذلك تهتم التنمية الاجتماعية بتنمية الجانب الإنساني وزيادة وعيه وثقافته من خلال توفير التعليم والتدريب المناسبين مما يفيد عمليات التنمية المستدامة في مختلف المجالات، لأن الإنسان هو الفاعل الأساسي للبرامج وخطط التنمية، ولذلك يجب تهيئته ودعمه باعتباره المورد الإبداعي والعقل المنتج لكل هذه الخطط المستقبلية.

ج. **البُعد البيئي:** تحقيق التنمية يتطلب الحفاظ على البيئة سواء من خلال عمليات التصنيع أو التعمير أو غيرها، وربط التكنولوجيا الصديقة للبيئة بالتنمية، للحد من التلوث بكافة أشكاله بما في ذلك تلوث المياه والغذاء مما يعزز استدامة الموارد، ولذلك فإن التنمية المستدامة تسعى إلى تلبية حاجات الإنسان دون أن يضر ذلك بقدرة الأجيال المقبلة على مراعاة مواردها واستثمارها .

د. **البُعد الأخلاقي:** يمثل السلوك المقبول الذي تمت الموافقة عليه من قبل المستهلكين والمستثمرين والمجتمع العام والمنظمات الصناعية نفسها العاملة في نفس الصناعة التي تحكم هذا السلوك، فهي تمثل العادات والتقاليد والقيم الموروثة والمتجددة في نفس الوقت وتعمل جنباً إلى جنب مع الأبعاد القانونية في إرساء المسؤولية الاجتماعية، ومن الأخلاقيات التي يجب أن تتحلى بها المنظمات، الالتزام بطاعة القوانين، والعدل والمساواة بين الجنسين والحفاظ على ثقافة المجتمع وهويته.

3- أهداف التنمية المستدامة:

التنمية المستدامة عملية واعية، ومعقدة، وطويلة الأمد، وهي عملية شاملة ومتكاملة بين أبعادها الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئة، والأخلاقية، ولذلك فإن أهدافها كثيرة نذكر منها ما يلي:

أ. تخفيض نسبة الفقر والجوع.
ب. وقف انحسار الموارد البيئية.
ج. تأمين الاحتياجات الإنمائية والبيئية للأجيال الحالية، والأجيال القادمة.
د. تحقيق العدالة الاجتماعية، بين جميع فئات المجتمع.
هـ. تطوير الجوانب الثقافية، والإبقاء على الحضارة الخاصة بكل مجتمع.

و. ضمان الفرص المتكافئة في مجالات التعليم، والصحة، والتنمية (مركز الدراسات والبحوث في الشؤون البرلمانية 2019-)

4- علاقة إدارة الجودة الشاملة بالتنمية المستدامة:

أظهرت الدراسات العربية الحديثة اهتمامًا متزايدًا بفهم العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) والتنمية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي، حيث تشير نتائجها إلى أن تبني مبادئ الجودة الشاملة يُسهم بفعالية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتحسين جودة الخدمات التعليمية، وتعزيز الفاعلية الإدارية. فعلى سبيل المثال أظهرت دراسة أُجريت في جامعة الملك خالد أن تطبيق ممارسات الجودة كتمكين العاملين والتحسين المستمر له أثر مباشر في تحقيق الاستدامة، وأوصت بضرورة مراجعة المعايير بشكل دوري لتواكب المتغيرات البيئية. كما تناولت دراسة أخرى واقع تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي الليبي مؤكدةً أن تبني هذه الممارسات يهدف إلى رفع جودة التعليم والبحث العلمي، مما يُعزز تحقيق التنمية المستدامة، وفي السياق ذاته أثبتت دراسة في جامعة مدينة السادات في مصر وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الجودة الشاملة وتحقيق أبعاد التنمية المستدامة، ولا سيما البيئية والاقتصادية والاجتماعية.

وتتمثل أهداف التنمية المستدامة في التعليم في بناء مجتمع عادل ومرن يلبي حاجات الأجيال الحالية دون المساس بقدرة الأجيال القادمة، ما يتطلب تضافر جهود جميع الفاعلين في النظام التعليمي، وفي هذا الإطار تبرز إدارة الجودة الشاملة كنهج واعد لتعزيز جودة التعليم وتحقيق أهداف الاستدامة، حيث تعد فلسفة إدارية تركز على التحسين المستمر، ورضا المستفيدين، والمشاركة الفاعلة للموظفين، ما يساعد المؤسسات التعليمية في تطوير عملياتها وخدماتها وتحقيق رضا أصحاب المصلحة (Ghobakhloo et al., 2011).

ويُنظر إلى التعليم المستدام بوصفه عنصراً جوهرياً لتحقيق مجتمع أكثر توازناً وعدالة، ويتضمن إدماج مبادئ الاستدامة في المناهج، وأساليب التدريس، والبنية المؤسسية، بغرض تمكين الطلاب من امتلاك المعرفة والمهارات اللازمة لبناء مستقبل مستدام (Lozano, 2016). ويُعزز هذا التوجه أهداف التنمية المستدامة التي أقرتها الأمم المتحدة، والتي تسعى إلى القضاء على الفقر، وحماية كوكب الأرض، وتحقيق الازدهار والسلام (UN, 2015).

وتوثق الأدبيات العلمية العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة في السياق التعليمي بشكل متسق، فقد كشفت دراسة في المملكة المتحدة أن تطبيق TQM في المدارس يعزز جودة التعليم ويدعم تطوير ممارسات الاستدامة المؤسسية (Maaytah, 2013).

فيما بيّنت دراسة أن تطبيق الجودة الشاملة يسهم في تطوير المناهج بما يتواءم مع مفاهيم الاستدامة، بالإضافة إلى تحسين البنية البيئية للمدرسة (Mirabal, 2017)، وأظهرت نتائج دراسة أُجريت في أسبانيا أن إدارة الجودة

الشاملة في مؤسسات التعليم العالي تُمكن من رفع جودة التعليم، وتدعم التمكين الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع والطلاب (Heras, 2019).

5- الجامعات ودورها في التنمية المستدامة:

يساهم التعليم بدور مهم في تحديد السبل التي يتوجب على الأجيال القادمة أن تتعلمها وكيف تتصدى للتعقيدات التي تواجهها التنمية المستدامة، حيث تقوم الجامعات ومؤسسات التعليم العالي بتأهيل خريجين من ذوي المؤهلات المتقدمة، أفراد قادرين على إشباع حاجات المجتمع البشري في كافة أنشطة المجتمع، ويقوم التعليم بتوفير فرص للتعلم مدى الحياة تساهم في تقدم العلوم والمعارف ونشرها كبحوث علمية، كما أنه يساهم في توفير مجتمعات متخصصة ذات خبرة في المجال الثقافي والاجتماعي والاقتصادي وذلك كجزء من الخدمات والدور الذي تمارسه في تطوير المجتمع المحلي، ويعد التعليم العالي من أهم المتطلبات الأساسية الواجب وضعها في أولويات الخطط التنموية، كونها الجهة الرئيسية التي تزود المؤسسات بالكفاءات (أبو عيادة،2021).

الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية، وتم ترتيبها حسب التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم كما يلي:

أجرى سيلفيستري وآخرون (Silvestri, et al., 2023) دراسة هدفت إلى استكشاف دور إدارة الجودة الشاملة (TQM) في تحقيق التنمية المستدامة ضمن بيئة التعليم العالي، خصوصًا في سياق التحول إلى نموذج "جامعة 4.0". واعتمدت الدراسة على مراجعة منهجية شاملة لـ (139) دراسة علمية سابقة، نُشرت خلال الفترة من 1996 إلى 2023. حيث تم تحليل أبرز الأساليب والعوامل الحرجة للنجاح في ربط ممارسات TQM مع الأبعاد الثلاثة للاستدامة (الاقتصادية، البيئية، والاجتماعية). وتوصل الباحثون إلى أن إدارة الموارد البشرية، والتحسين المستمر، والتركيز على الطالب (العميل)، وفعالية العمليات، تمثل محاور مركزية لتحقيق استدامة مؤسسية ناجحة في مؤسسات التعليم العالي، وقد أوصت الدراسة بتكامل إستراتيجيات الجودة مع الأهداف المستدامة لتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي.

وتناولت دراسة (Mohsin, et al., 2023) العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء المستدام في الشركات الصغيرة والمتوسطة، حيث سعى الباحثون إلى قياس الأثر المباشر لتلك الممارسات على الاستدامة البيئية والاقتصادية والاجتماعية. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيرًا إيجابيًا واضحًا لممارسات الجودة الشاملة على البعدين البيئي والاقتصادي، بينما لم يُلاحظ تأثير معنوي على الاستدامة الاجتماعية، وأوصى الباحثون بضرورة إعادة النظر في آليات دمج الأبعاد الاجتماعية ضمن نظم الجودة داخل هذه المنشآت.

وهدفت دراسة (Kovalenko, 2023) إلى تطوير إطار إداري يعزز تكامل مفاهيم الجودة الشاملة مع مبادئ التنمية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي، واعتمدت الدراسة على تحليل الأدبيات الحديثة والممارسات التطبيقية في

بيئات جامعية مختلفة، حيث ناقشت ضرورة تبني منظور شامل لإدارة الجودة يتجاوز العمليات الأكاديمية نحو الأبعاد البيئية والاجتماعية للمؤسسة التعليمية. وخلصت الدراسة إلى أن تطبيق TQM في التعليم العالي يسهم في تحسين الحوكمة الجامعية، وتعزيز الشفافية، وزيادة كفاءة الموارد، وهو ما ينعكس إيجابيًا على تحقيق التنمية المستدامة على مستوى المؤسسة والمجتمع.

وسعت دراسة أبو عصبة وصندوقة (2023) إلى التعرف على واقع تطبيق التنمية المستدامة في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في القدس من وجهة نظر مديريها، وبيان أثر كل من: النوع، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة على واقع تطبيق التنمية المستدامة في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في مديرية القدس والبالغ عددهم (51) مديراً ومديرة، وتم أخذ مجتمع الدراسة بالكامل كعينة للدراسة، واستخدمت الباحثة الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تكونت الاستبانة من(20) فقرة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لتحليل البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ واقع تطبيق التنمية المستدامة في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في القدس جاء بدرجة "عالية"، وبناءً على هذه النتائج أوصت الدراسة بعدة توصيات منها نشر ثقافة التنمية المستدامة في المؤسسات التعليمية وإزالة المعوقات التي تحد منها، وتحفيز الدافع الذاتي ومحاسبة المقصرين، حتى يتبنى الموظف المهمة ويحرص عليها ويبدع فيها.

وأجرى الزواهرة (2022) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وُزِّعت على عينة من أعضاء هيئة التدريس. وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية كانت متوسطة.

كما أجرى الشامسي (2021) دراسة هدفت إلى تحليل دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التنمية المستدامة في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية، وتم جمع البيانات من 260 معلماً باستخدام الاستبانة، وتم تحليل البيانات باستخدام التحليل الإحصائي والإحصاء الوصفي. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية وقوية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتعزيز التنمية المستدامة في المدارس الحكومية في السعودية، كما أشارت النتائج إلى أن العوامل الأساسية التي تؤثر على تحسين جودة التعليم في المدارس الحكومية هي القيادة الفعالة والتخطيط الإستراتيجي والتوجيه والتدريب والتطوير المستمر وتشجيع الابتكار.

وسعت دراسة العجلوني (2020) إلى التعرف على درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية الرسمية والأهلية التي لديها كليات وأقسام سياحة وفنادق، وعددها اثنتا عشرة، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الطلاب وعددهم (3046)، وبلغ حجم العينة (491) طالباً، وتم استخدام استبانة صممت خصيصاً لجمع المعلومات المطلوبة، حيث تم تحليل الاستبانات باستخدام الإحصاء الوصفي وتحليل التباين. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق

إدارة الجودة الشاملة كانت مرتفعة على الأبعاد ككل، وكذلك إلى وجود فروق في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين الجامعات الرسمية والأهلية، وذلك لصالح الجامعات الأهلية، وقد اختتمت الدارسة بمجموعة من التوصيات أهمها أن تقوم إدارات الجامعات بالمواءمة بين العمليات التربوية والتعليمية ومتطلبات سوق العمل.

وأقام الشرايعة والناظر (2019) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 297 عضو هيئة تدريس في الجامعات الأردنية بمحافظة عمان، وتم استخدام استبانة مكونة من 26 فقرة موزعة على خمسة أبعاد لقياس مستوى التمكين الإداري. وأظهرت النتائج أن مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان متوسطًا.

تعقيب على الدراسات السابقة:

تشير الدراسات السابقة إلى وجود ارتباط إيجابي بين تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات التعليمية، سواء على مستوى التعليم العام أو العالي، وقد أظهرت الدراسات العربية تفاوتًا في مستوى التطبيق بين الجامعات الرسمية والخاصة، مع تركيز على الأبعاد الإدارية والتنظيمية. أما الدراسات الأجنبية فقد ركزت على تكامل الجودة الشاملة مع الأبعاد البيئية والاجتماعية، وأبرزت أهمية المواءمة مع الأطر العالمية مثل نموذج جامعة 4.0. وتُبرز هذه الدراسات أهمية القيادة والتخطيط والتدريب كعوامل حاسمة في نجاح برامج الجودة، وتأسيسًا على ذلك تُعد دراستي محاولة لسد فجوة معرفية في البيئة السعودية، من خلال تحليل أثر ممارسات الجودة الشاملة في تحقيق الاستدامة بجامعة الملك سعود.

الطريقة والإجراءات:

منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يُعد مناسبًا لتحليل واقع ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق التنمية المستدامة بجامعة الملك سعود من وجهة نظر الكادر الإداري، وقد استندت الدراسة إلى أداة الاستبانة التي قامت الباحثات بإعدادها بعناية لتقيس ثلاثة محاور رئيسية.

مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع أفراد الهيئة الإدارية بجامعة الملك سعود من مختلف الكليات والعمادات، وبلغ العدد (4000) إداري وإدارية وفقاً لبيانات الجامعة لعام 1444هـ، وتم اختيار هذا المجتمع تحديدًا نظراً لدور أفراده المحوري في تنفيذ السياسات الإدارية وممارسات الجودة، وكذلك لارتباطهم الوثيق بجوانب التنمية التشغيلية والتنموية داخل الجامعة، ونظراً لصعوبة تطبيق الدراسة على المجتمع كاملاً فقد تم اختيار عينة من أفراد الهيئة الإدارية بجامعة

الملك سعود وفق أسلوب العينة العشوائية البسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة، بما يضمن تمثيلاً متنوعًا لوجهات النظر بحسب الفئة العمرية، سنوات الخبرة، والمستوى التعليمي. وقد بلغ عدد أفراد العينة (333)، وتم توزيع الاستبانة على العينة باستخدام الوسائل الإلكترونية لضمان الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المستجيبات، وبلغ عدد الاستجابات (132)، ويوضح ذلك الجدول التالي:

جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها الديمغرافية

المتغير	المستويات	العدد	النسبة (%)
الفئة العمرية	30 – 40 سنة	51	%38.6
	30 - 40 سنة	60	%45.5
	41 - 50 سنة	21	%15.9
	أكثر من 50 سنة	18	%13.64
المستوى التعليمي	بكالوريوس	87	%65.91
	ماجستير	36	%27.27
	أخرى	9	%6.82
الخبرة	أقل من 5 سنوات	3	%2.27
	من 5 – 10 سنوات	9	%6.82
	من 11 - 15 سنة	63	%47.73
	أكثر من 15 سنة	57	%43.18

أداة الدراسة:

استخدمت هذه الدراسة أداة الاستبانة كوسيلة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وقد تم تصميم الاستبانة بما يتوافق مع أهداف الدراسة ومحاورها الرئيسية، وذلك بعد الرجوع إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بمجالي إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة في المؤسسات التعليمية. وتتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو التالي:

1- القسم الأول: البيانات العامة للمستجيبات، ويتضمن معلومات ديموغرافية تساعد في توصيف العينة مثل: الفئة العمرية، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، والقسم أو الإدارة التي تعمل بها المشاركة.

2- القسم الثاني: محاور الدراسة الأساسية، ويضم ثلاثة محاور فرعية على النحو التالي:

- محور إدارة الجودة الشاملة: يضم (14) فقرة تقيس واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعة، مثل وضوح المعايير، التدريب، التحفيز، المشاركة، التحسين المستمر، وتوافر الموارد والتقنيات.
- محور التنمية المستدامة: يضم (18) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد رئيسية:
  - البُعد البيئي: (6) فقرات.
  - البُعد الاقتصادي: (6) فقرات.

- البُعد الاجتماعي: (6) فقرات.

- محور العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة: يضم (4) فقرات تقيس مدى إدراك العينة للعلاقة بين تطبيق الجودة وتحقيق الاستدامة.

3- القسم الثالث: الأسئلة المفتوحة، ويتضمن سؤالين مفتوحين لاستقصاء آراء المشاركات حول:

- أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة لتحقيق التنمية المستدامة.
- أبرز المقترحات لتعزيز دور إدارة الجودة الشاملة في هذا المجال.

وقد تم بناء فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي التالي (أوافق بشدة – أوافق – محايد – لا أوافق – لا أوافق بشدة)، بهدف قياس درجة الموافقة على كل فقرة بشكل كمي دقيق يسهل معالجته إحصائيًا، وتم تخصيص الدرجات التالية للاستجابات: أوافق بشدة = 5 درجات، أوافق = 4 درجات، محايد = 3 درجات، لا أوافق = 2 درجة، لا أوافق بشدة = 1 درجة.

صدق أداة الدراسة:

أ- **صدق المحتوى:** تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة في مجالي الإدارة التربوية والقياس والتقويم للتأكد من سلامة الصياغة اللغوية ومدى ملاءمة الفقرات لمحاور الدراسة، وكذلك لتحديد مدى شمول الفقرات لأبعاد إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة، وتم الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات اللازمة، مما يعزز صدق الأداة الظاهري ومحتواها.

ب- **صدق البناء/ الاتساق الداخلي:** تم حساب معامل صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة بالمحور الذي تنتمي إليه وحساب معامل الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة باستخدام معامل ارتباط بيرسون كما يلي.

جدول (2)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
.1	**0.87	.13	**0.79	.25	**0.88
.2	**0.90	.14	**0.86	.26	**0.75
.3	**0.87	.15	**0.79	.27	**0.81
.4	**0.81	.16	**0.85	.28	**0.92
.5	**0.85	.17	**0.72	.29	**0.86
.6	**0.76	.18	**0.84	.30	**0.89
.7	**0.84	.19	**0.82	.31	**0.87
.8	**0.87	.20	**0.79	.32	**0.86
.9	**0.81	.21	**0.83	.33	**0.85
.10	**0.83	.22	**0.81	.34	**0.94
.11	**0.89	.23	**0.79	.35	**0.96
.12	**0.90	.24	**0.90	.36	**0.93

يتضح من الجدول السابق أن عبارات الاستبانة على درجة عالية من الاتساق الداخلي مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

جدول (3)

معاملات ارتباط بيرسون لمحاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة

المحور	معامل الارتباط
إدارة الجودة الشاملة	**0.95
التنمية المستدامة	**0.97
العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة	**0.72

يتضح من الجدول السابق أن محاور الاستبانة على درجة عالية من الاتساق الداخلي مع الدرجة الكلية للاستبانة.

ثبات أداة الدراسة:

تم حساب ثبات أداة الدراسة باستخدام (كرونباخ ألفا)، وذلك بعد التطبيق الأولي للاستبانة على عينة استطلاعية غير العينة الأساسية، ورصدت النتائج في الجدول التالي:

جدول (4)

معاملات الثبات للاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

المحور	معامل الثبات
إدارة الجودة الشاملة	0.97
التنمية المستدامة	0.97
العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة	0.94
الاستبانة ككل	0.98

يتضح من الجدول السابق أن الاستبانة على درجة عالية من الثبات، حيث كانت معاملات الثبات كما يلي: بلغ معامل الثبات لمحور إدارة الجودة الشاملة (0.970)، وبلغ معامل الثبات لمحور التنمية المستدامة (0.974)، وبلغ معامل الثبات لمحور العلاقة بين الجودة الشاملة والتنمية المستدامة (0.942)، وبلغ الثبات العام للاستبانة ككل (0.98) وهو معامل ثبات مرتفع، وتُعد هذه القيم مرتفعة جدًا وتشير إلى أن فقرات كل محور مترابطة بشكل قوي، مما يُعزز موثوقية الأداة وقدرتها على قياس المفاهيم المستهدفة بدقة وموضوعية.

المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences (SPSS.

- لتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى من خلال تحديد طول خلايا المقياس الخماسي الحدود الدنيا والعليا المستخدم في الدراسة، من خلال المعادلة التالية: (الحد الأقصى للفئة – الحد الأدنى للفئة) / عدد الفئات، وتم حساب المدى كما يلي: (5-1=4)، وتم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (5/4=0.80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:
  - من 1-1.80 يمثل ضعيفة جداً نحو كل عبارة.
  - من 1.81-2.60 يمثل ضعيفة نحو كل عبارة.
  - 2.61 – 3.40 يمثل متوسطة نحو كل عبارة.
  - 3.41-4.20 يمثل كبيرة نحو كل عبارة.
  - 4.21 – 5 يمثل كبيرة جداً نحو كل عبارة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، للتأكد من الاتساق الداخلي للاستبانة.
- معامل ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) للتحقق من ثبات الاستبانة.
- المتوسطات الحسابية لتحديد استجابات أفراد الدراسة تجاه عبارات الاستبانة وترتيب العبارات حسب المتوسط ترتيباً تنازلياً.
- الانحراف المعياري (Standard Deviation) لمعرفة مدي التشتت في استجابة أفراد مجتمع الدراسة عن العبارات المتضمنة في المحاور ككل، وكذلك يستخدم في ترتيب العبارات في حال تساوي العبارات في المتوسط الحسابي، حيث تكون العبارة التي انحرافها المعياري أقل تسبق تلك التي يكون انحرافها المعياري أكبر.
- **اختبار كروسكال واليس** Kruskal-Wallis H Test لحساب الفروق بين رتب متوسطات استجابات عينة الدراسة وفق متغيري الخبرة والمستوى التعليمي نظرًا للتفاوت الكبير في أعداد العينة.
- اختبار One Way ANOVA لحساب الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة وفق متغير الفئة العمرية.

نتائج الدراسة:

يتناول هذا الجزء عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد تطبيق أداة الدراسة، بالإضافة إلى مناقشتها وتفسيرها ومقارنتها بنتائج بعض الدراسات السابقة، وفيما يلي عرض ذلك:

النتائج الخاصة بالسؤال الأول:

الذي ينص على: **ما و اقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر الهيئة الإدارية؟**

تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الأول (إدارة الجودة الشاملة)، وترتيبها تنازليا حسب المتوسط الحسابي، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور إدارة الجودة الشاملة

م	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	واقع التطبيق	الترتيب
		النسبة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة				
1	تعتمد معايير واضحة لإدارة الجودة الشاملة.	ك	18	51	42	12	9	3.432	1.057	كبيرة	1
		%	13.6	38.6	31.8	9.1	6.8				
2	تطبق معايير إدارة الجودة الشاملة بشكل فعّال في الجامعة.	ك	12	48	48	18	6	3.318	0.975	متوسطة	3
		%	9.1	36.4	36.4	13.6	4.5				
3	تعمل على تقديم خدمات مميزة ذات جودة عالية.	ك	12	60	33	21	6	3.386	1.009	متوسطة	2
		%	9.1	45.5	25	15.9	4.5				
4	توفر تدريبًا للإداريات على مفاهيم الجودة الشاملة كنظام للعمل.	ك	12	42	33	27	18	3.023	1.201	متوسطة	11
		%	9.1	31.8	25	20.5	13.6				
5	تقدم نظام تحفيز مستمر يتماشى مع مبادئ الجودة الشاملة.	ك	6	39	33	36	18	2.841	1.131	متوسطة	13
		%	4.5	29.5	25	27.3	13.6				
6	توفر تواصل فعال بين الإداريات والإدارة العليا بشأن الجودة الشاملة.	ك	-	57	42	18	15	3.068	1.013	متوسطة	7
		%	-	43.2	31.8	13.6	11.4				
7	تشارك الإداريات في وضع خطط تحسين الجودة بالجامعة.	ك	6	21	48	42	15	2.705	1.017	متوسطة	14
		%	4.5	15.9	36.4	31.8	11.4				
8	تهتم بالتحسينات المستمرة في الإجراءات الإدارية.	ك	12	39	42	27	12	3.091	1.108	متوسطة	4
		%	9.1	29.5	31.8	20.5	9.1				
9	توفر الموارد التي تسهم في التطوير لمواكبة التغيير.	ك	6	45	33	33	15	2.955	1.111	متوسطة	12
		%	4.5	34.1	25	25	11.4				
10	توفر التقنيات الحديثة التي تساعد في تحسين جودة الخدمة.	ك	6	60	21	27	18	3.068	1.18	متوسطة	8
		%	4.5	45.5	15.9	20.5	13.6				
11	تشجع الأساليب المبتكرة بالعمل في تطوير الجودة الشاملة.	ك	9	51	33	30	9	3.159	1.069	متوسطة	5
		%	6.8	38.6	25	22.7	6.8				
12	تعمل على نشر ثقافة الجودة الشاملة لدى الإداريات.	ك	9	42	36	33	12	3.023	1.101	متوسطة	10
		%	6.8	31.8	27.3	25	9.1				
13	تنمي الرقابة الذاتية لدى الإداريات.	ك	6	45	39	33	9	3.045	1.025	متوسطة	9
		%	4.5	34.1	29.5	25	6.8				
14	تهتم بالدراسات التربوية الحديثة المتعلقة بتطوير الجودة الشاملة.	ك	6	39	54	24	9	3.068	0.967	متوسطة	6
		%	4.5	29.5	40.9	18.2	6.8				
	المتوسط العام للمحور ككل							3.084	1.08	متوسط	

يلاحظ من الجدول السابق أن واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة جاء بدرجة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور ككل (3.084) والانحراف المعياري (1.08)، ويتضمن هذا المحور (14) عبارة، وقد تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارات، فقد جاءت العبارة رقم (1) "تعتمد معايير واضحة لإدارة الجودة

الشاملة" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.432) وبدرجة كبيرة، وجاءت العبارة رقم (3) "تعمل على تقديم خدمات مميزة ذات جودة عالية" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.386) وبدرجة متوسطة، وجاء في الترتيب الثالث العبارة رقم (2) "تطبق معايير إدارة الجودة الشاملة بشكل فعّال في الجامعة" بمتوسط حسابي (3.318) وبدرجة متوسطة أيضاً. وجاء في الترتيب قبل الأخير العبارة رقم (5) "تقدم نظام تحفيز مستمر يتماشى مع مبادئ الجودة الشاملة" بمتوسط حسابي (2.841) وبدرجة متوسطة، وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (7) "تشارك الإداريات في وضع خطط تحسين الجودة بالجامعة" بمتوسط حسابي (2.705) وبدرجة متوسطة أيضاً.

وتشير هذه النتيجة إلى أن ممارسات الجودة الشاملة لا تزال في مرحلة التنفيذ الجزئي أو المتفاوت عبر وحدات الجامعة، وهو ما يعكس الحاجة إلى تبني مؤسسي أشمل وأكثر تكاملًا لهذه الفلسفة الإدارية الحديثة، ويمكن تفسير هذه النتائج في ضوء التحديات التي تواجه الجامعات العربية بشكل عام في مجال تطبيق مبادئ الجودة، مثل غياب ثقافة تنظيمية موحدة تجاه الجودة، أو ضعف الدعم المؤسسي للبرامج التدريبية المستمرة، أو ضعف إشراك الفئات الإدارية في عمليات اتخاذ القرار المرتبطة بتحسين الأداء المؤسسي. وعلى الصعيد النظري فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يُعد عملية تقنية فقط، بل يمثل تحولًا ثقافيًا وإداريًا يتطلب مشاركة جميع أصحاب العلاقة، وإرساء نظم للمساءلة والتحفيز والتقويم المستمر، وهي مكونات لا يمكن أن تترسخ إلا من خلال قيادة فاعلة تؤمن بأهمية الجودة كمدخل إستراتيجي وليس مجرد أداة إجرائية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو خوصه (2023) التي توصلت إلى أن درجة التطبيق تراوحت بين المتوسطة إلى العالية بحسب أبعاد الجودة المختلفة، وهو ما يعكس وجود توجه إيجابي نحو الجودة لكنه لا يزال يفتقر إلى العمق المؤسسي والاستدامة.

النتائج الخاصة بالسؤال الثاني:

الذي ينص على: **ما مدى تحقيق التنمية المستدامة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر الهيئة الإدارية؟**

تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور التنمية المستدامة، وترتيبها تنازليا حسب المتوسط الحسابي كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور التنمية المستدامة

م	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
		النسبة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة				
	البُعد البيئي										
1	تعزز الممارسات البيئية المستدامة في العمليات الإدارية.	ك	6	54	45	21	6	3.25	0.94	متوسطة	2
		%	4.5	40.9	34.1	15.9	4.5				
2	تتعاون مع مؤسسات المجتمع المدني لتحقيق الاستدامة	ك	9	54	39	21	9	3.25	1.03	متوسطة	3
		%	6.8	40.9	29.5	15.9	6.8				

	البيئية.										
3	تنمي الثقافة السائدة في المحافظة على المرافق العامة.	ك	9	72	21	21	9	1.05	3.39	متوسطة	1
		%	6.8	54.5	15.9	15.9	6.8				
4	تعزز دور الإداريين في الجامعة في اتخاذ القرارات الصحيحة نحو القضايا البيئية.	ك	6	33	36	30	27	1.18	2.70	متوسطة	6
		%	4.5	25	27.3	22.7	20.5				
5	المشاركة في الاحتفال باليوم العالمي للبيئة.	ك	12	51	30	27	12	1.14	3.18	متوسطة	4
		%	9.1	38.6	22.7	20.5	9.1				
6	التقليل من مصادر التلوث البيئي.	ك	6	39	45	33	9	1.00	3.00	متوسطة	5
		%	4.5	29.5	34.1	25	6.8				
	المتوسط العام للبُعد البيئي							1.08	3.13	متوسطة	
	البُعد الاقتصادي										
7	استخدام الموارد بكفاءة لدعم التنمية المستدامة في الجامعة.	ك	6	51	48	21	6	0.93	3.23	متوسطة	2
		%	4.5	38.6	36.4	15.9	4.5				
8	الاشتراك مع المؤسسات المختلفة لتحقيق الاستدامة الاقتصادية.	ك	15	39	51	21	6	1.01	3.27	متوسطة	1
		%	11.4	29.5	38.6	15.9	4.5				
9	تحفز الإداريين على شراء السلع الصديقة للبيئة.	ك	6	27	36	39	24	1.13	2.64		5
		%	4.5	20.5	27.3	29.5	18.2				
10	تعزيز السلوك الإيجابي نحو القضايا الاقتصادية.	ك	6	36	54	24	12	1.00	3.00	متوسطة	4
		%	4.5	27.3	40.9	18.2	9.1				
11	نشر ثقافة الاستثمار في الموارد المتاحة.	ك	12	42	36	24	18	1.19	3.05	متوسطة	3
		%	9.1	31.8	27.3	18.2	13.6				
12	عقد دورات وورش عمل لكيفية تدوير النفايات.	ك	-	33	33	39	27	1.08	2.55	متوسطة	6
		%	-	25	25	29.5	20.5				
	المتوسط العام للبُعد الاقتصادي							**1.09**	**2.95**	متوسطة	
	البُعد الاجتماعي										
13	تنمية العمل التطوعي لدى الموظفين والطلبة.	ك	12	48	36	18	18	1.18	3.14	متوسطة	4
		%	9.1	36.4	27.3	13.6	13.6				
14	تعزيز حقوق جميع أفراد الأسرة في المجتمع.	ك	15	39	39	21	18	1.21	3.09	متوسطة	5
		%	11.4	29.5	29.5	15.9	13.6				
15	التعاون مع المجتمع المحلي في العمل التطوعي.	ك	18	48	39	12	15	1.17	3.32	متوسطة	3
		%	13.6	36.4	29.5	9.1	11.4				
16	تعريف الطلبة بحقوقهم وواجباتهم المجتمعية.	ك	18	57	33	12	12	1.12	3.43	كبيرة	1
		%	13.6	43.2	25	9.1	9.1				
17	تشجيع الموظفين والطلبة على التكافل الاجتماعي.	ك	12	60	36	12	12	1.07	3.36	متوسطة	3
		%	9.1	45.5	27.3	9.1	9.1				
18	عمل برامج توعوية حول المواطنة الصالحة.	ك	12	48	21	33	18	1.24	3.02	متوسطة	6
		%	9.1	36.4	15.9	25	13.6				
	المتوسط العام للبُعد الاجتماعي							1.17	3.23	متوسطة	
	المتوسط العام للمحورككل							1.12	3.10	متوسطة	

يلاحظ من الجدول السابق أن درجة تحقق التنمية المستدامة جاءت بدرجة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور ككل (3.10) بانحراف معياري (1.12)، ويتضمن هذا المحور (18) عبارة، وقد تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارات، فقد جاءت العبارة رقم (16) "تعريف الطلبة بحقوقهم وواجباتهم المجتمعية" بمتوسط حسابي (3.432) وبدرجة كبيرة، وجاءت باقي العبارات بدرجة متوسطة، وجاء في الترتيب الأول البُعد الاجتماعي بمتوسط حسابي بلغ (3.23)، يليه البُعد البيئي بمتوسط حسابي (3.13)، ثم البُعد الاقتصادي بمتوسط حسابي بلغ (2.95)، وجاءت جميعها بدرجة متوسطة.

وتشير هذه النتيجة إلى وجود وعي أولي ومتنامٍ بأهمية الاستدامة، ومن جهة أخرى يسلط الضوء على الحاجة إلى بناء منظومة مؤسسية متكاملة تحقق التكامل بين جودة الأداء والاستدامة، بما يضمن تقديم تعليم عالي النوعية، ومسؤول بيئيًا، وفاعل مجتمعيًا، ومستدام اقتصاديًا. ومن ناحية أخرى تبرز هذه النتائج الحاجة إلى إعادة التفكير في كيفية دمج مفاهيم الاستدامة في ثقافة العمل الجامعي، سواء على مستوى تطوير المناهج الأكاديمية، أو توجيه البحوث نحو القضايا البيئية والاجتماعية، أو تصميم أنشطة ميدانية تعزز من وعي الطلبة والكادر الإداري بأهمية الاستدامة كأسلوب حياة وممارسة مؤسسية. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع أشار إليه (مجاهد، 2020) من ضعف دمج البُعد البيئي في التعليم العالي العربي، وضرورة أن تتحول المؤسسات التعليمية إلى "نماذج مجتمعية" تحتذى في هذا الجانب.

وفي ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي جعلت من "الاستدامة البيئية" و"الكفاءة المؤسسية" مرتكزين أساسيين للتنمية، فإن الجامعة مطالبة بإعادة هيكلة أولوياتها الإستراتيجية لضمان توافقها مع هذا التوجه الوطني، بما في ذلك إدراج مؤشرات قياس واضحة لمخرجات التنمية المستدامة في تقارير الأداء السنوية. وينبغي على الجامعة وفقًا لما أشارت إليه دراسات مثل (الكرشمي وآخرين، 2024) و(فرج، 2023)، أن تتبنى آليات رقابية وتقويمية تقيس مدى تكامل ممارساتها مع أهداف الاستدامة، وتحدد الثغرات، وتطلق مبادرات تصحيحية قابلة للقياس والمتابعة.

النتائج الخاصة بالسؤال الثالث:

الذي ينص على: **ما أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر الهيئة الإدارية؟**

تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات محور العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة، وترتيبها تنازليا حسب المتوسط الحسابي كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة

م	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
		النسبة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة				
1	تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة بالجامعة.	ك	9	12	33	63	15	3.48	1.04	كبيرة	4
		%	6.80	9.10	25.00	47.70	11.40				
2	يؤدي تحسين الجودة الإدارية إلى تعزيز استدامة الموارد بالجامعة.	ك	9	6	24	63	30	3.75	1.07	كبيرة	2
		%	6.80	4.50	18.20	47.70	22.70				
3	يساعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تقليل الهدر في العمليات الإدارية.	ك	12	3	15	69	33	3.82	1.12	كبيرة	1
		%	9.10	2.30	11.40	52.30	25.00				
4	هناك علاقة وثيقة بين جودة الأداء الإداري والتنمية المستدامة.	ك	12	3	27	66	24	3.66	1.09	كبيرة	3
		%	9.10	2.30	20.50	50.00	18.20				
	المتوسط العام للمحور							3.68	1.08	كبيرة	

يلاحظ من الجدول السابق أن أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في جامعة الملك سعود جاء بدرجة (كبيرة) حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور ككل (3.68) والانحراف المعياري (1.08)، وقد تضمن هذا المحور (4) عبارات جاءت جميعها بدرجة (كبيرة)، وقد تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارات، فقد جاءت العبارة رقم (3) "يساعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تقليل الهدر في العمليات الإدارية" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.82)، وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (1) "تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة بالجامعة" بمتوسط حسابي (3.48). وقد يعود ذلك إلى غياب التكامل بين السياسات والخطط التنفيذية، أو إلى ضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية في تطبيق مبادئ الجودة بصورة منهجية. وقد يشير ذلك إلى أن ممارسات الجودة الشاملة لا يتم توجيهها بشكل مباشر نحو تحقيق الاستدامة، مما يتطلب إعادة توجيه الأولويات والبرامج لتكون الاستدامة هدفًا إستراتيجيًا مدمجًا في جميع مؤشرات الأداء المؤسسي.

وتُعد هذه النتيجة منطقية في ظل الأطر النظرية التي تؤكد أن الجودة الشاملة بما تتضمنه من مبادئ تتعلق بالتحسين المستمر، والتركيز على المستفيد، والقيادة التشاركية، والمساءلة، تشكل الأساس البنيوي لتحقيق استدامة حقيقية في المؤسسات التعليمية، وقد أكدت دراسة (Wang & Chen, 2019) أن الجودة الشاملة هي أحد الأعمدة الرئيسية التي تُمكّن المؤسسات من تحويل أهدافها البيئية والاجتماعية إلى نتائج ملموسة، من خلال تفعيل نظم الرقابة، وإدماج المسؤولية المؤسسية في جميع العمليات التشغيلية. وترى الباحثات أن الجودة الشاملة تسهم في "تحقيق ممارسات إدارية مرنة"، و"ضبط الإجراءات"، و"رفع الكفاءة المؤسسية"، وهي جميعها عناصر ضرورية لضمان استدامة الموارد وتحقيق الاستخدام الأمثل لها. كما تبرز أهمية تفعيل الجودة في دعم القرارات المبنية على البيانات، وهو ما يُسهم في تحديد الفجوات وتوجيه الجهود نحو قضايا استدامية ملحة مثل: تقليل الهدر، تحسين بيئة العمل، ورفع وعي

الموظفين بأهمية الحوكمة البيئية والاجتماعية. وقد توصلت دراسة أبو خوصه (2023) إلى أن المدارس التي تطبق مبادئ الجودة الشاملة بشكل فعال تحقق مؤشرات أعلى في التنمية المستدامة، وخاصة في البُعد الاجتماعي المتمثل في تفعيل الشراكة المجتمعية، وتحسين العلاقات التنظيمية، وتعزيز الرضا العام.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول إن العلاقة الإيجابية التي كشفت عنها الدراسة بين الجودة الشاملة والتنمية المستدامة تمثل فرصة إستراتيجية لجامعة الملك سعود، حيث إن تعزيز هذه العلاقة عبر تفعيل أنظمة الجودة، وتدريب القيادات، وتمكين الموظفين، وتوجيه البحوث نحو أهداف الاستدامة يمكن أن يُسهم في ترسيخ موقع الجامعة كمؤسسة رائدة على الصعيدين المحلي والدولي.

النتائج الخاصة بالسؤال الرابع:

الذي ينص على: **هل توجد فروق ذات دلاله إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة تعزى لمتغيرات (الفئة العمرية – المستوى التعليمي – سنوات الخبرة)؟**

أ- الفروق تبعًا لمتغير الفئة العمرية:

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، ويوضحها الجدول التالي:

جدول (8)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة وفقاً لمتغير الفئة العمرية

المحور	المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
إدارة الجودة الشاملة	بين المجموعات	1086	2	543.1	3.499	0.033
	داخل المجموعات	20023	129	155.2		
	المجموع	21110	131			
التنمية المستدامة	بين المجموعات	3229	2	1615	6.477	0.002
	داخل المجموعات	32162	129	249.3		
	المجموع	35392	131			
العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة	بين المجموعات	20.15	2	10.07	0.631	0.534
	داخل المجموعات	2059	129	15.96		
	المجموع	2079	131			
الاستبانة ككل	بين المجموعات	8627	2	4314	4.758	0.01
	داخل المجموعات	116959.618	129	906.7		
	المجموع	125586.75	131			

يتضح من خلال الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لأثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة لمحوري تطبيق الجودة الشاملة والتنمية المستدامة والاستبانة ككل باختلاف متغير الفئة العمرية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لتلك المحاور على التوالي (0.033، 0.002، 0.01)، وجميعها قيم أقل من (0.05) أي دالة إحصائياً.

بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لأثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة لمحور العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة باختلاف متغير الفئة العمرية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.534) وهي غير دالة عند مستوى 0.05.

ولمعرفة اتجاه الفروق لصالح أي فئة عمرية، تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe)، ويوضحها الجدول التالي:

جدول (9)

اختبار شيفيه (Scheffe) للفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة وفقاً لمتغير الفئة العمرية

المحور	الفئة العمرية	30 – 40 سنة	41 - 50 سنة	أكثر من 50 سنة
إدارة الجودة الشاملة	30 - 40 سنة			*7.30
	41 - 50 سنة			*8.16
	أكثر من 50 سنة			
التنمية المستدامة	30 - 40 سنة			*12.05
	41 - 50 سنة			*14.25
	أكثر من 50 سنة			
الاستبانة ككل	30 - 40 سنة			*20.49
	41 - 50 سنة			*23.04
	أكثر من 50 سنة			

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين استجابات عينة الدراسة حول تقديرهم لأثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة وفق متغير الفئة العمرية بين من فئتهم العمرية أكثر من 50 سنة ومن فئتهم العمرية من 30 - 40 سنة ومن فئتهم من 41 – 50 سنة لصالح من فئتهم العمرية أكثر من 50 سنة، وقد يعزى ذلك إلى أن ذوي الفئة العمرية أكثر من 50 سنة أكثر وعياً فيما يتعلق بالمحاور السابقة بالمقارنة مع ذوي الخبرات الأخرى.

ب- الفروق تبعًا لمتغير المستوى التعليمي:

تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis H Test)، ويوضح ذلك الجدول التالي:

جدول (10)

نتائج اختبار Kruskal-Wallis Test للفروق بين متوسطات رتب أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبانة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي

المحور	المستوى التعليمي	العدد	متوسط الرتب	قيمة الاحتمال	مستوى الدلالة
إدارة الجودة الشاملة	بكالوريوس	87	72.24	23.256	0.000
	ماجستير	36	43.5		
	اخرى	9	103		
التنمية المستدامة	بكالوريوس	87	70.84	16.824	0.000
	ماجستير	36	47.63		
	اخرى	9	100		
العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة	بكالوريوس	87	65	1.407	0.495
	ماجستير	36	72.13		
	اخرى	9	58.5		
الاستبانة ككل	بكالوريوس	87	71.78	18.567	0.000
	ماجستير	36	45.75		
	اخرى	9	98.5		

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لأثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة لمحور العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة باختلاف متغير المستوى التعليمي، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.459) وهي غير دالة عند مستوى 0.05. وهو ما يمكن تفسيره بأن معايير العمل الإداري في جامعة الملك سعود قد لا تتأثر كثيرًا بالمستوى الأكاديمي للموظف، وخاصة فيما يتعلق بالإدراك العام لتأثير الجودة على ممارسات التنمية المستدامة. بل قد يشير ذلك إلى أن المؤسسة تعتمد في إدارتها على ممارسات موحدة ومنظمة يتعرض لها جميع الإداريين بغض النظر عن مستوياتهم التعليمية، وهو ما يتسق مع مبدأ العدالة الوظيفية والمهنية الذي يعد جزءًا من تطبيق الجودة في المؤسسات الجامعية.

كما يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لأثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة لمحوري تطبيق الجودة الشاملة والتنمية المستدامة والاستبانة ككل باختلاف متغير المستوى التعليمي، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة على التوالي (0.00، 0.000، 0.00)، وجميعها قيم أقل من (0.05) أي دالة إحصائياً. وللتعرف على اتجاه الفروق لصالح أي مستوى تعليمي، تم استخدام **اختبار مان ويتني Mann- Whitney**، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (11)

نتائج اختبار مان ويتني Mann- Whitney لدلالة الفروق بين متوسطي رتب درجات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبانة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي

المحاور	المستوى التعليمي	ن	متوسط الرتب	مجموع الرتب	U	Z	مستوى الدلالة	الاستنتاج
إدارة الجودة الشاملة	بكالوريوس	87	46.3	4026.0	198	2.44	0.015	دالة عند مستوى 0.05
	أخرى	9	70.0	630.0				
	بكالوريوس	87	70.0	6087.0	873	3.86	0.000	دالة عند مستوى 0.05
	ماجستير	36	42.8	1539.0				
التنمية المستدامة	بكالوريوس	87	46.5	4044.0	216	2.21	0.027	دالة عند مستوى 0.05
	أخرى	9	68.0	612.0				
	بكالوريوس	87	68.4	5947.5	1012.5	3.08	0.002	دالة عند مستوى 0.05
	ماجستير	36	46.6	1678.5				
الاستبانة ككل	بكالوريوس	87	46.6	4057.5	229.5	2.04	0.042	دالة عند مستوى 0.05
	أخرى	9	66.5	598.5				
	بكالوريوس	87	69.1	6015.0	945	3.45	0.001	دالة عند مستوى 0.05
	ماجستير	36	44.8	1611.0				

يتضح من الجدول السابق أنه يوجد فرق دال إحصائياً في محوري إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة والاستبانة ككل تعزى لمتغير المستوى التعليمي بين ذوي المستوى التعليمي أخرى وبكالوريوس لصالح أخرى، وبين بكالوريوس وماجستير لصالح بكالوريوس، وقد يعزى ذلك إلى أن ذوي المؤهل بكالوريوس أكثر وعياً حول المحورين السابقين بالمقارنة مع ذوي المؤهلات الأخرى.

ج- الفروق تبعًا لمتغير الخبرة:

تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis H Test)، ويوضح ذلك الجدول التالي:

جدول (12)

نتائج اختبار Kruskal-Wallis Test للفروق بين متوسطات رتب أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبانة وفقاً لمتغير الخبرة

المحور	الخبرة	العدد	متوسط الرتب	قيمة الاحتمال	مستوى الدلالة
إدارة الجودة الشاملة	أقل من 5 سنوات	3	131	12.69	0.005
	من 5 – 10 سنوات	9	75.50		
	من 11 - 15 سنة	63	70		
	أكثر من 15 سنة	57	57.66		
التنمية المستدامة	أقل من 5 سنوات	3	81.50	10.08	0.018
	من 5 – 10 سنوات	9	102		
	من 11 - 15 سنة	63	66.93		
	أكثر من 15 سنة	57	59.63		
العلاقة بين إدارة الجودة	أقل من 5 سنوات	3	126.50	9.41	0.024

الشاملة والتنمية المستدامة	من 5 – 10 سنوات	9	70.50		
	من 11 - 15 سنة	63	68.00		
	أكثر من 15 سنة	57	61.05		
الاستبانة ككل	أقل من 5 سنوات	3	119.00		
	من 5 – 10 سنوات	9	87.00		
	من 11 - 15 سنة	63	67.71		
	أكثر من 15 سنة	57	59.16		

يتضح من الجدول السابق وجود فرق دال إحصائياً يعزى لمتغير الخبرة في درجة موافقة افراد العينة في جميع المحور الأول والثاني والثالث والاستبانة ككل حيث بلغت القيمة الاحتمالية على الترتيب (12.69 – 10.08 – 9.41 – 10.41) بمستوى دلالة (0.005 – 0.018 – 0.024 – 0.015) وهي قيم دالة عند مستوى (0.05). وللتعرف على اتجاه الفروق لصالح أي مستوى خبرة، تم استخدام **اختبار مان ويتني Mann- Whitney**، ويوضحها الجدول التالي:

جدول (13)

نتائج اختبار مان ويتني Mann- Whitney لدلالة الفروق بين متوسطي رتب درجات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبانة وفقاً لمتغير الخبرة

المحاور	الخبرة	ن	متوسط الرتب	مجموع الرتب	U	Z	مستوى الدلالة	الاستنتاج
إدارة الجودة الشاملة	أقل من 5 سنوات	3	11	33	0.000	2.57	0.009	دالة عند مستوى 0.05
	من 5 – 10 سنوات	9	5	45				
	أقل من 5 سنوات	3	65	195	0.000	2.92	0.000	دالة عند مستوى 0.05
	من 11 - 15 سنة	63	32	2016				
	أقل من 5 سنوات	3	59	177	0.000	2.91	0.000	دالة عند مستوى 0.05
	أكثر من 15 سنة	57	29	1653				
التنمية المستدامة	أقل من 5 سنوات	3	2	6	0.000	2.57	0.009	دالة عند مستوى 0.05
	من 5 – 10 سنوات	9	8	72				
	من 5 – 10 سنوات	9	55	495	117	2.84	0.004	دالة عند مستوى 0.05
	من 11 - 15 سنة	63	33.86	2133				
	من 11 - 15 سنة	9	49	441	117	2.61	0.009	دالة عند مستوى 0.05
	أكثر من 15 سنة	57	31.05	1770				
العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة	أقل من 5 سنوات	3	11	33	0.000	2.57	0.009	دالة عند مستوى 0.05
	من 5 – 10 سنوات	9	5	45				
	أقل من 5 سنوات	3	65	195	0.000	3.11	0.000	دالة عند مستوى 0.05
	من 11 - 15 سنة	63	32	2016				
	أقل من 5 سنوات	3	54.50	163.5	13.50	2.49	0.007	دالة عند مستوى 0.05
	أكثر من 15 سنة	57	29.24	1666.5				
الاستبانة ككل	أقل من 5 سنوات	3	11	33	0.000	2.57	0.009	دالة عند مستوى 0.05
	من 5 – 10 سنوات	9	5	45				
	أقل من 5 سنوات	3	59	177	0.000	2.36	0.012	دالة عند مستوى 0.05
	من 11 - 15 سنة	63	32.29	2034				

أقل من 5 سنوات	3	53	159				دالة عند مستوى
أكثر من 15 سنة	57	29.32	1671	18	2.29	0.016	0.05
من 11 - 15 سنة	9	47	423		2.27	0.023	دالة عند مستوى
أكثر من 15 سنة	57	31.37	1788	135			0.05

يتضح من الجدول السابق أنه يوجد فرق دال إحصائياً في محاور الاستبانة والاستبانة ككل تعزى لمتغير الخبرة بين ذوي مستوى الخبرة أقل من خمس سنوات ومن خمس سنوات إلى عشر سنوات في جميع محاور الاستبانة والاستبانة ككل لصالح من خبرتهم أقل من خمس سنوات، وبين من خبرتم أقل من خمس سنوات ومن 11 – 15 سنة في جميع محاور الاستبانة والاستبانة ككل لصالح من خبرتهم اقل من خمس سنوات، وبين من خبرتهم أقل من 5 سنوات وأكثر من 15 سنة لصالح من خبرتهم أقل من 5 سنوت، وبين من خبرتهم من 5 – 10 سنوات وبين 11 – 15 سنة في محور التنمية المستدامة لصالح من خبرتهم من 5 – 10 سنوات، ومن خبرتهم من 11 – 15 سنة وأكثر من 15 سنة لصالح من خبرتهم من 11 – 15 سنة في محور التنمية المستدامة والاستبانة ككل. وهو ما يعكس تأثير البيئة التنظيمية والخبرة في تشكيل التصورات الإدارية بشأن العلاقة بين الجودة الشاملة والتنمية المستدامة، ومن الطبيعي أن تختلف التجارب الإدارية والممارسات التنظيمية بين الكليات العلمية والنظرية، تبعًا لاختلاف نوعية الموارد، وأسلوب اتخاذ القرار، ومستوى الانخراط في تطبيق مبادئ الجودة، فمثلًا قد تميل الكليات العلمية إلى استخدام أدوات أكثر تقدمًا في إدارة الجودة مثل الرقابة التقنية والتحسين القائم على البيانات، بينما تعتمد الكليات النظرية على مدخلات بشرية أكبر في العمليات الإدارية، مما يجعل أثر الجودة على الاستدامة أكثر وضوحًا أو غموضًا بحسب بيئة الكلية. كما أن بعض الكليات قد تكون أكثر انخراطًا في مشاريع أو أنشطة مرتبطة مباشرة بأهداف التنمية المستدامة، كالبحث البيئي أو التدريب المجتمعي أو الريادة الاجتماعية، مما يجعل إدراك أفرادها لأهمية العلاقة بين الجودة والاستدامة أكثر وضوحًا وتجذرًا، وهذا ما أكدته دراسة (علي وآخرين، 2023) التي أظهرت أن المؤسسات التعليمية التي تتبنى سياسات تنموية نشطة داخل كلياتها تكون أكثر قدرة على ترجمة مبادئ الجودة إلى مخرجات استدامية حقيقية.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة التي أظهرت وجود أثر إيجابي متوسط لتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة بجامعة الملك سعود، يمكن تقديم التوصيات التالية لتعزيز التكامل بين الجودة والاستدامة في مؤسسات التعليم العالي:

- ضرورة وضع إطار إستراتيجي موحد يربط بوضوح بين ممارسات الجودة الشاملة وأهداف التنمية المستدامة في الجامعة، ويشمل ذلك تضمين أهداف الاستدامة في الخطط التشغيلية للوحدات الأكاديمية والإدارية، وتوحيد مؤشرات الأداء لتشمل عناصر بيئية، واجتماعية، واقتصادية تُقاس دوريًا، وترتبط بنتائج التقييم المؤسسي.
- ضرورة تنظيم برامج تدريبية تستهدف تأهيل الكوادر الإدارية والأكاديمية في الجامعة حول كيفية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة بأسلوب يدعم تحقيق الاستدامة، وينبغي أن تركز هذه البرامج على مفاهيم الإدارة البيئية،

وتقنيات ترشيد الموارد، وأساليب التقييم المؤسسي الشامل، بالإضافة إلى تعزيز الوعي بالدور القيادي للإداريين في دعم التحول نحو جامعة مستدامة.

- إنشاء وحدة إدارية أو مركز متخصص يعنى بدمج جهود الجودة والتنمية المستدامة، على أن تكون مهامها الأساسية مراقبة مؤشرات الأداء ذات الصلة، وإعداد التقارير السنوية، وتقديم التوصيات لصناع القرار، كما يُفترض أن تعمل هذه الوحدة كحلقة وصل بين الكليات لتبادل الممارسات الفضلى في هذا المجال.
- تفعيل أنظمة متابعة وتقويم لأداء وحدات الجامعة فيما يخص التزامها بالمعايير البيئية والاجتماعية، ويُقترح تضمين تقارير الاستدامة في النشرات السنوية للجامعة وتعميمها على المجتمع الجامعي، مما يكرس ثقافة الشفافية ويعزز ثقة أصحاب المصلحة بممارسات الجامعة في مجال الجودة والاستدامة.
- تخصيص منح داخلية أو تحفيزات بحثية للباحثين والطلبة المهتمين بدراسة العلاقة بين الجودة والاستدامة، وتوجيه الجهود البحثية نحو الموضوعات البيئية والاجتماعية ذات الصلة برؤية المملكة 2030، مع تشجيع البحوث التطبيقية التي تفضي إلى حلول عملية قابلة للتنفيذ داخل الحرم الجامعي.
- أهمية بناء شراكات إستراتيجية مع الجهات الحكومية، ومنظمات المجتمع المدني، والمؤسسات الصناعية بهدف تنفيذ مبادرات مشتركة في مجال الاستدامة، مثل مبادرات الاقتصاد الأخضر، وإدارة النفايات، والتثقيف البيئي، مما يسهم في تعزيز أثر الجامعة خارج حدودها التنظيمية.
- ضرورة تنظيم حملات إعلامية وتوعوية داخل الحرم الجامعي تستهدف نشر ثقافة الجودة والتنمية المستدامة بين الموظفين والطلبة من خلال الندوات، والملصقات، وورش العمل، والأنشطة الطلابية، مع توظيف وسائل الإعلام الجامعي لدعم هذا التوجه.
- إجراء دراسات وبحوث حول أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة مع عينات أخرى تختلف عن عينة الدراسة الحالية.

قائمة المراجع:

إبراهيم، محمد. (2019). *مبادئ إدارة الجودة الشاملة*. عمان: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع

أبو النصر: مدحت. محمد: ياسمين مدحت. (2017). *التنمية المستدامة مفهومها أبعادها مؤشراتها*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

أبو النصر، مدحت محمد محمود. (2015). *إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المنظمات*. القاهرة: دار الكتب المصرية.

أبو خواصه، منى محمد عودة. (2023). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين. *رسالة ماجستير غير منشورة*. جامعة الشرق الأوسط.

أبو عامر، فاتنة. (2012). دور الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت. *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، 52، 183- 208.

أبو عصبة، خالد محمد وصندوقة، هيام حسام الدين. (2023). واقع تطبيق التنمية المستدامة في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في القدس من وجهة نظر مديريها. *مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للآداب والدراسات التربوية والنفسية*، 3(9).

أبو عيادة، هبة توفيق. (2021). دور الجامعات في التنمية المستدامة. *مجلة كلية المصطفى الجامعة*، (8).

البدري، فوزي سعد نجم. (2020). أثر إدارة الجودة الشاملة على تنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية على الموظفين بمصلحة الجوازات والجنسية وشؤون العرب والأجانب. *مجلة البيان*، (6).

البناء، رياض رشا. (2006). إدارة الجودة الشاملة في التعليم، *المؤتمر التربوي العشرون*، التعليم الابتدائي: جودة شاملة ورؤية جديدة من 20-21 يناير 2006م، مصر.

الترتوري، محمد عوض وجويحان أغادير. (2009). *إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات*. عمان: دار المسيرة

الجنابي، صاحب. (2009). *إستراتيجيات القيادة والإشراف*. عمان: دار اليازوي العلمية.

حسن، سحر عباس وعبود، رشا عباس، (2008). إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة كربلاء، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية والاقتصاد* جامعة كربلاء، 6(22)، 225- 235.

رضوان، محمود عبدالفتاح. (2013). *إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق*. القاهرة: دار الكتب المصرية

الزعبي، ع. ح. م. (2023). درجة فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر الموظفين فيها. *المجلة الدولية لضمان الجودة*، جامعة الزرقاء، (18).

الزواهرة، عبير محمد عبد الرحمن. (2022). *درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس*. الجامعة الهاشمية. الأردن

الشرايعة، أميرة والناظرة، ملك. (2019). مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة دراسات: العلوم التربوية*، الجامعة الأردنية، (22).

شرقاوي، محمد كامل.(2014). رؤية تطويرية لبحوث خدمة الجماعة في إطار تحقيق أهداف التنمية المستدامة. *مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية*،جامعة حلوان (37)،76.

عبدالعزيز، سلوى محمد. (2018). تمويل التعليم العالي في مصر لتحقيق النمو الاحتوائي ودعم التنمية المستدامة. مجلة ديالي، 9(1).

علي، ياسمين خميس. عبدالعال، هالة أحمد. عبدالقادر، حاتم محمد. الجارحي، وائل أحمد. الشناوي، محمد عبد الحميد. (2023). أثر إدارة الجودة الشاملة على التنمية المستدامة بالتطبيق على المنشآت المستجدة بجامعة مدينة السادات. *مجلة الدراسات والبحوث البيئية*، 13(4).

فاضل، أنسام أحمد، والخلف، نضال محمد رضا (2021). دور تكنولوجيا النانو في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة. *مجلة الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية*، 129، 406-419.

فرج، علياء عمر كامل. (2023). دور الجامعات السعودية في تحقيق جوانب الاستدامة في ضوء مبادرة السعودية الخضراء. *مجلة العلوم والتربية والدراسات الإنسانية*، (33).

قادة، يزيد.(2012). واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة، *رسالة ماجستير* غير منشورة،جامعة أبي بكر بلقايد،الجزائر.

قطوش، بشرى، وجنوحات، فضيلة.(2018). دور تطبيق الحوكمة ومكافحة الفساد في تحقيق التنمية المستدامة في الدول العربية، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر، *مجلة البحوث الاقتصادية والمالية*، 5(1).

الكرشمي، حامد ضيف الله. المخلافي، عبدالعزيز، محمد. حميد، صالح، محمد. (2024). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية في المنظمات الدولية العاملة في اليمن. *رماح للبحوث والدراسات*، (97).

الماوي، فاطمة عبدالعزيز. (2022). واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودورها في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة مؤسسات التعليم العالي: مراجعة نظرية. *مجلة العلوم الإنسانية*، 21(2)، 199–205.

مجاهد، عبير (2020).استدامة الجامعات العربية وتحقيق التنمية المستدامة تجارب الدول (جامعتي نيوكاسيل-ماريبور). *المجلة المصرية للتنمية والتخطيط*، (38).

مجيد، سوسن شاكر، الزيادات، محمد عواد. (2007). *إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم*. عمان: دار صفاء.

محمد، عبدالحسين جاسم. (2024). *إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد*. جامعة كربلاء.

محمد، عبدالله حسون. داوي ، مهدي صاحل .وخضر ، أسراء عبد الرحمن. (2015).التنمية المستدامة المفهوم والعناصر والأبعاد. *مجلة ديالي* (67).

اليونسكو. مؤلف جماعي. التقرير العالمي لرصد التعليم. (2016). *التعليم من أجل الناس والكوكب: بناء مستقبل مستدام للجميع*. تونس.

Besong.f.& Holland.c.(2015). The Dispositions. Abilities and Behaviours (Dab) framework for profiling Learners Sustainability Competencies in Higher Education. *Journal of Teacher Education for Sustainability*.17(1).

Bisho, M., & Sam, M. (2022*). Total quality management integrated strategy: Its implication to organizational success*. Available on line at: https://www.researchgate.net/publication/365922430

Ghobakhloo, M., Hong, T. S., Sabouri, M. S., & Zulkifli, N. (2011). Information technology adoption in small and medium-sized enterprises; an appraisal of two decades literature. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(7), 53–80.

Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2020). **Quality management for organizational excellence: Introduction to total quality** (8th ed.). Pearson

Heras, I. (2019). Quality management and sustainable development in higher education: An integrative framework. *Journal of Cleaner Production*, 218, 601–614.

Kovalenko, O. (2023). *Quality management in higher education in terms of sustainable development*. Available on line at: https://www.researchgate.net/publication/365601709_QUALITY_MANAGEMENT_IN_HIGHER_EDUCATION_IN_TERMS_OF_SUSTAINABLE_DEVELOPMENT

Lozano, R. (2016). A holistic perspective on corporate sustainability drivers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(1), 32–44.

Luthra, S., Garg, D., Agarwal, A., & Mangla, S. (2021). *Total quality management: Principles, methods, and applications*. Routledge.

Maaytah, H. (2013). Total Quality Management and sustainable development in schools: A case study from the United Kingdom. *International Journal of Educational Development*, 33(3), 213–221.

Mirabal, Y. (2017). Enhancing sustainability education through TQM practices in school systems. *Journal of Sustainability in Education*, 5(2), 45–60.

Mohsin, M. S., Khan, M. S., Alnuaimi, M. M., Iqbal, N., & Rehman, M. (2023). Unveiling the contextual effects of total quality management to enhance sustainable performance. T*he TQM Journal*, (https://doi.org/10.1108/TQM-05-2023-0124)

Morfaw, J. N. (2020). *Total quality management: A model for the sustainability of projects and programs in Africa*. University Press of America.

Silvestri, C., Silvestri, L., Piccarozzi, M., & Ruggieri, A. (2023). TQM and sustainability: A study of the methods and CSFs of TQM for achieving sustainability. *Total Quality Management & Business Excellence*, 35(6), 1–47.

Too, l. &Bajracharya, B. (2015). Sustainable campus: Engaging the community in Sustainability. International *Journal of Sustainability in higher Education*. 16(1).